

Anna-Stiina Eisto

PALKITSEMISPERUSTEET JA -KEINOT VAKUUTUSALAN
HENKILÖSTÖSTRATEGIASSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

PALKITSEMISPERUSTEET JA -KEINOT VAKUUTUSALAN HENKILÖSTÖ-STRATEGIASSA

Eisto, Anna-Stiina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liikatalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Lehtinen, Hannele
Sivumäärä: 64
Liitteitä: 3

Asiasanat: palkitsemisstrategia, palkitsemispolitiikka, palkitsemisperusteet, palkitsemiskeinot

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä palkitsemisperusteista ja -keinoista vakuutusallalla toimivassa yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista hyötyä toimeksiantajayritykselle olisi siitä, että henkilöstön palkitsemisperusteisiin ja palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvä tietoisuus ja ymmärrys lisääntyisivät. Tavoitteena oli myös löytää keinoja, joilla toimeksiantajan henkilöstön tietoisuutta palkitsemisperusteista ja palkitsemisen kokonaisuudesta voitaisiin lisätä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin palkitsemiseen liittyviä teorioita osana organisaation henkilöstöstrategiaa. Palkitsemista käsiteltiin strategisen palkitsemisen näkökulmasta, sillä palkitseminen näyttäisi toimivan parhaiten silloin, kun se on yhteensovitettu organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Palkitsemista myös käsiteltiin lain ja työehtosopimusten asettamien vaatimusten sekä vapaaehtoisten palkitsemiskeinojen teorioiden osalta.

Työn empiriaosassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka metodina käytettiin kyselyä. Kyselyllä pyrittiin selvittämään kuinka hyvin toimeksiantajayrityksen henkilöstö tuntee työsuhteeseensa liittyviä palkitsemisperusteita ja -keinoja. Toiseksi kyselyllä pyrittiin selvittämään, mitä vaikutuksia palkitsemisperusteiden ja palkitsemisen kokonaisuuden tuntemisella on siihen, millaisena palkitseminen koetaan henkilöstön näkökulmasta. Kolmanneksi kyselyllä pyrittiin löytämään keinoja siihen, miten palkitsemiseen liittyvää tietoisuutta ja ymmärrystä voitaisiin lisätä.

Kyselyn tuloksista saatiin viittauksia siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisperusteita ja -keinoja vaihtelevasti. Henkilöstö näyttäisi kokevan käytössä olevat palkitsemiskeinot enimmäkseen oikeudenmukaisina ja palkitsevina. Palkitsemisperusteiden tuntemisella vaikuttaisi kyselyn tulosten perusteella siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkitseminen koetaan ja kuinka palkitsevina palkitsemiskeinoja pidetään. Palkitsemisperusteiden tuntemusta lisäämällä voisi näin ollen mahdollisesti parantaa palkitsemiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

BASIS FOR REWARDS AND REWARD METHODS IN HUMAN RESOURCE STRATEGY OF INSURANCE COMPANY

Eisto, Anna-Stiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

May 2016

Supervisor: Lehtinen, Hannele

Number of pages: 64

Appendices: 3

Keywords: reward strategy, reward policy, basis for rewards, reward methods

The purpose of this thesis was to study the personnel's awareness and understanding of the basis for rewards and reward methods in an insurance company. The objective of this thesis was to identify what benefits the principal would receive from the personnel's increased awareness and understanding considering the basis for rewards and total rewards system. Furthermore, the objective was to identify means for the principal to add the employee's awareness and understanding of the basis for rewards and total rewards system.

The theoretical part of this study dealt with the theories of the rewarding as a part of the organization's human resource strategy. To be most effective the rewarding must be consistent with business strategy. Therefore rewarding was dealt with the reward strategy in mind. Rewarding also was dealt with considering the demands set by the law and by the collective labour agreements and from the point of view of voluntary rewarding techniques.

This thesis is a qualitative study and it was conducted with the survey. This survey focused on three areas. The first was to identify the current state of the employee's awareness and understanding of the basis for rewards, reward methods as well as total rewards system. The second was to identify from the employee's point of view how awareness of the basis for rewards affect the way rewarding is experienced. And finally, how to most effectively promote and communicate with the employees about rewards.

Motions were obtained of the survey that employees know the basis for rewards and reward methods variably. It also seems that employees do feel that the reward methods are mostly fair and rewarding. The knowledge of the basis for rewards seems to have a link to how fair and rewarding the reward methods are kept. Thus increasing the knowledge of the basis for rewards would probably increase the goals set for rewarding.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	7
2.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
2.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen.....	8
2.3	Teoreettinen viitekehys	11
2.4	Case vakuutusalan toimija	11
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA VAKUUTUSALALLA	12
3.1	Toimivan henkilöstöstrategian vaatimukset	14
3.2	Henkilöstöstrategian laatiminen.....	15
3.3	Henkilöstöstrategian toteuttaminen	16
3.4	Henkilöstöstrategian vastuullisuus ja kestävyys	16
4	PALKITSEMISSTRATEGIA.....	17
4.1	Palkitsemispolitiikka.....	18
4.1.1	Palkitsemisstrategia palkitsemispolitiikan perustana	19
4.1.2	Palkitsemisperusteet	20
4.1.3	Palkitsemisjärjestelmät ja palkanosat	20
4.1.4	Lainsäädännön ja työehtosopimusten vaikutus palkitsemiseen	22
4.1.5	Vakuutusalan palkitsemisperusteet	23
4.2	Palkitsemiskeinot	25
4.2.1	Palkitsemiskeinona aineellinen palkitseminen	26
4.2.2	Palkitsemiskeinona aineeton palkitseminen	29
5	KYSELYN TULOKSET JA TULKINTA	33
5.1	Taustamuuttajat.....	33
5.2	Palkitsemiskeinojen tietäminen	35
5.3	Palkitsemisperusteiden tunteminen.....	38
5.4	Palkitsemisperusteiden liittyminen yhtiön arvoihin ja strategiaan	40
5.5	Vastaajalle tärkeimmät aineelliset palkitsemiskeinot	42
5.6	Vastaajalle tärkeimmän aineettomat palkitsemiskeinot.....	42
5.7	Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemus kohdeyrityksessä	44
5.8	Palkitsemiskeinojen palkitsevuus kohdeyrityksessä.....	47
5.9	Palkitsemiskeino jonka vastaaja haluaisi lisätä palkitsemisen kokonaisuuteen	49
5.10	Käyttävätkö vastaajat kaikkia palkitsemiskeinoja	49
5.11	Palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys kohdeyrityksessä.....	50
5.12	Palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvän tiedottamisen tarpeellisuus ..	52

5.13 Mistä palkitsemiseen liittyvää tietoa toivotaan saatavaksi	54
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
LÄHTEET	61
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tietääkö organisaation henkilöstö, miten ja mistä sitä työsuhteessa palkitaan? Kysymys saattaa kuulostaa yksinkertaiselta, mutta myöntävän vastauksen antaminen voi vaatia enemmänkin pohdintaa. Samallakin toimialalla toimivien organisaatioiden palkitsemisperusteet ja -keinot saattavat erota toisistaan. Myös saman organisaation työsuhteissa palkitsemisperusteet ja -keinot voivat erota eri työtehtävissä toimivien työntekijöiden välillä.

Palkitsemisen avulla henkilöstön toimintaa pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Näin ollen palkitsemisperusteiden tunteminen voi auttaa henkilöstöä ymmärtämään, millaiseen toimintaan työtä tehdessä tulisi pyrkiä. Palkitsemiseen liittyvät ratkaisut vaativat viisaita palkitsemiskäytänteitä, jotta organisaation jäsenien erilaisiin toiveisiin ja arvostuksiin voitaisiin vastata. Eräs vuonna 2013 tehty tutkimus tukee sitä, että henkilöstö kokee palkitsemiseen liittyvän oikeudenmukaisuuden tärkeämpänä kuin itse palkkion (Mikulić, Šimunić & Nikolić 2013, 68). Palkitsemisperusteiden tunteminen saattaa vaikuttaa palkitsemiseen liittyvään oikeudenmukaisuuden ja palkitsevuuden kokemukseen. Näin ollen organisaatiolle voi olla erittäin tärkeää, että henkilöstö tietää, miten palkitsemisjärjestelmät toimivat.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palkitsemisperusteita ja -keinoja osana organisaation henkilöstöstrategiaa. Opinnäytetyön laatijana kiinnostuin tästä aiheesta tradenomipintojeni Työhyvinvointi ja palkitseminen -opintojaksolla, jossa palkitsemisen monimuotoisuus herätti mielenkiintoni, ja niin halusin oppia aiheesta enemmän ja syvällisemmin. Myös opinnäytetyön laatijan työnantaja kiinnostui aiheesta antaen tälle työlle toimeksiannon, koska aihe on pysyvä osa työelämää ja sen takia myös jatkuvasti ajankohtainen.

Palkitsemista lähestytään tässä opinnäytetyössä palkitsemisstrategian näkökulmasta, sillä palkitseminen toimii parhaiten organisaatioissa, joissa se on yhteensovitettu organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Opinnäytetyön teoria-osaa on pyritty pe-

rustelemaan laadukkailla lähteillä. Pääasiallisten lähteiden valinnassa korostui kirjoittajien asiantuntemus sekä henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen liittyvä pitkälinen kokemus. Lähteinä käytettiin myös sekä suomalaisia että ulkomaisia tutkimusraportteja ja artikkeleita. Empiriaosuuden aineisto kerättiin toimeksiantajan henkilöstölle lähetetyn kyselyn avulla.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella palkitsemisperusteita ja -keinoja. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vakuutuslalla toimivan kohdeyrityksen henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä palkitsemisperusteista ja -keinoista sekä palkitsemisen kokonaisuudesta. Tavoitteena on myös selvittää, millaista hyötyä kohdeyritys saisi siitä, jos sen henkilöstön tietoisuus ja ymmärrys palkitsemisperusteista ja palkitsemisen kokonaisuudesta lisääntyisi. Samoin opinnäytetyön avulla pyritään löytämään kohdeyrityksen henkilöstöstrategiasta tapoja ja menetelmiä, joilla kohdeyrityksen henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä näistä voitaisiin lisätä.

Opinnäytetyön tavoite pyritään saavuttamaan seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

- 1) *Kuinka hyvin henkilöstö tuntee kohdeyrityksen käytössä olevat palkitsemisperusteet ja -keinot?*
- 2) *Mitä eri palkitsemiskeinot merkitsevät kohdeyrityksen henkilöstölle työsuhteen eri vaiheissa?*
- 3) *Kuinka tärkeinä henkilöstö pitää kohdeyrityksen eri palkitsemiskeinoja?*
- 4) *Mitkä olisivat niitä tapoja ja menetelmiä, joiden avulla kohdeyrityksen henkilöstö saisi enemmän tietoisuutta ja ymmärrystä palkitsemisperusteista ja -keinoista?*

2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvailemaan todellista elämää, jossa yksilöiden todellisuus on moninaista. Se antaa mahdollisuuden löytää tapahtumien ja kokemusten välisiä suhteita. Sille on myös tyypillistä, että tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään, selittämään, tulkitsemaan tai soveltamaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on usein ilmiö, johon vaikuttavat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden psyykkiset, sosiaaliset tai kulttuuriset yhteydet eli taustat ja kokemukset. Tutkimuksen kohderyhmä on yleensä tarkoituksenmukaisesti valittua, eikä satunnaisotantoja käytetä. Laadullisen menetelmän avulla pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Anttila 2006, 275–276; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161, 164.)

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin kyselyllä (Liite 2), joka laadittiin Webropol-kyselytyökalulla (Webropol Oy:n www-sivut 2016). Kyselyssä voidaan esittää sekä avoimia kysymyksiä että suljettuja kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on mahdollisuus muotoilla vastauksensa vapaasti. Suljetuissa kysymyksissä vastaaja valitsee annetuista vaihtoehtoista hänelle sopivimman vaihtoehdon. Suljettuihin kysymyksiin voidaan antaa lisäksi vaihtoehto, johon vastaaja voi vastata vapaasti eli haluamallaan tavalla. (Anttila 2006, 262, 264.)

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, mutta myös suljettuja valintakysymyksiä, joissa vastaajalle annettiin valmiita vastausvaihtoehtoja. Kyselyn monivalintakysymyksissä vastaajille annettiin myös "joku muu, mikä?" -vastausvaihtoehto. Kyselylomakkeen vastausasteikkona käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa. Vastausasteikoista Likert-asteikkoa käytetään usein kyselyissä, joissa halutaan selvittää vastaajien asenteita tai käsityksiä kysyttävään asiaan liittyen (Anttila 2006, 262, 264). Vastausvaihtoehtojen määrä voi Likert-asteikossa olla joko pariton tai parillinen. Parillisessa vastausasteikossa ei vastaajalle anneta mahdollisuutta valita vaihtoehtoa "en osaa sanoa", jolloin vastaajan on vastatessaan otettava jotain kantaa annettuun kysymykseen. (Heikkilä 2014, 52.)

Tämän opinnäytetyön kyselyssä käytettiin Likert-asteikkoa. Asteikko laadittiin parilliseksi, jolloin vastaajilla ei ollut mahdollisuutta olla ottamatta jotain kantaa esitettyihin kysymyksiin. Likert-asteikon mukaiset vastausvaihtoehdot kyselyssä olivat seuraavat:

- Kysymyksessä henkilöstön palkitsemisperusteisiin ja palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuudessa ja ymmärrettävyydessä käytettiin vaihtoehtoja *4 Erittäin hyvin, 3 Hyvin, 2 Melko huonosti, 1 Huonosti.*
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemusta kysyttäessä vaihtoehtoja olivat *4 Erittäin oikeudenmukaisena, 3 Oikeudenmukaisena, 2 Melko epäoikeudenmukaisena, 1 Epäoikeudenmukaisena.*
- Palkitsemiskeinojen palkitsevuutta kysyttäessä käytettiin vaihtoehtoja *4 Erittäin palkitsevina, 3 Palkitsevina, 2 En kovin palkitsevina, 1 En lainkaan palkitsevina.*
- Palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvän tiedon tarpeellisuutta kysyttäessä vastausvaihtoehtoja olivat *4 Erittäin tarpeellisena, 3 Tarpeellisena, 2 En kovin tarpeellisena, 1 En lainkaan tarpeellisena.*

Kyselyn taustamuuttujat valittiin vastaamaan toimeksiantajan henkilöstötilinpäätöksissä käyttämiä muuttujia, jolloin taustamuuttujia olivat työtehtävä, sukupuoli, ikä, koulutustausta ja työsuhteen kesto kohdeyrityksessä.

Kyselyn toteuttamisajankohta valittiin sellaiseksi, jolloin kohdeyrityksen henkilöstöstä suurin osa oli jo pitänyt talvilomansa, eikä kohdeyrityksen kesälomakausi ollut vielä alkanut. Tällä ajankohdalla pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan kyselyyn työpaikallaan. Kyselyn ja vuosittain ennen kesälomia toteutettavan henkilöstötutkimuksen väliin haluttiin myös varata riittävästi aikaa, jotta henkilöstö ei joutuisi vastaamaan kyselyihin liian usein. Kyselylle annettiin vastausajaksi kymmenen työpäivää. Kyselyn web-linkki lähetettiin 21.3.2016 yhteensä 146 kohdeyrityksen työntekijälle, eli koko henkilöstölle pois lukien ylin johto, heidän työsähköposteihinsa. Sähköpostin aiheeksi valittiin mahdollisimman uteliaisuutta ja mielenkiintoa herättävä aihe, joka oli ”Tiedätkö miten ja mistä sinua palkitaan?” (Liite 1). Henkilöstöä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta sähköpostilla 1.4.2016 (Liite 3).

Vastausaika kyselyyn päättyi 5.4.2016. Yhtään sähköpostitse lähetettyä kyselyä ei palautunut takaisin esimerkiksi väärän osoitteen takia. Kyselyyn vastasi yhteensä 60 kohdeyrityksen työntekijää. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 41 %, joka on huomattavasti parempi kuin kohdeyrityksen kanssa tavoitteeksi asetettu 12 %.

Laadullisen analyysin tavoitteena on ymmärtää aineiston syvällinen merkitys. Vastajien kontekstin ymmärtämisellä on merkittävä asema analyysin onnistumisessa. Avoimien kysymysten avulla saadun laadullisen aineiston runsaus ja elämän läheisyys tekevät analyysivaiheesta samaan aikaan mielenkiintoisen ja haastavan. (Anttila 2006, 275–276; Hirsijärvi ym. 2013, 225.)

Opinnäytetyön kyselyn tulokset analysoitiin Webropol-ohjelman tuottamien MsWord- ja MsExcel-aineistojen avulla. Analysointi aloitettiin muokkaamalla Excel -aineistoa luettavampaan muotoon. Avoimien kysymysten vastaukset luokiteltiin siten, että niiden tulkitseminen oli mahdollista teorian perusteella. Vastaukset luokiteltiin ensin suurempiin kokonaisuuksiin, jonka jälkeen niistä haettiin yhtäläisyyksiä, joilla voitiin tarvittaessa tehdä myös laskutoimituksia.

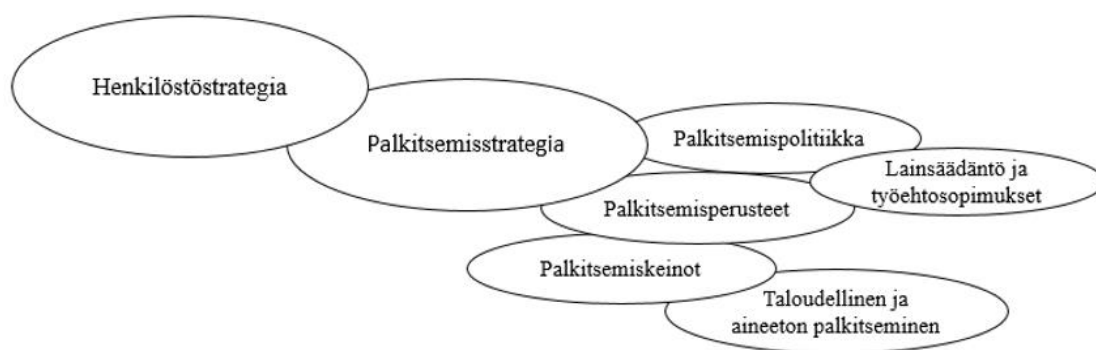
Suljetut kysymykset analysoitiin MsExcelin Pivot -taulukko työkalun avulla. Vastauksista luotiin taulukot, joissa oli kaikkien vastaajien vastaukset sekä erilliset taulukot kaikille eri taustamuuttujille. Taulukot muunnettiin prosentuaaliseen muotoon. Valintakysymyksissä prosentteina käytettiin sekä prosenttia vastauksista, että prosentteja vastaajista sen mukaan, mitä niistä tarkasteltiin. Lopuksi aineistoa tarkasteltiin vielä kokonaisuutena, jolloin vastaajien kokemusten ja tietämysten välisiä suhteita voitiin arvioida. Tarkastelussa käytettiin MsExcelin kaaviotyökaluja sekä Mukautettu-lajittelutoimintoa.

Tuloksia tulkittiin samalla, kun niitä analysoitiin. Kyselyn vastausten tulkinta on esitetty jokaisen kysymyksen tulosten jälkeen. Kysymyksissä, joiden analysoinnissa tarkasteltiin myös taustamuuttujia, esitetään tulkinta ensin kaikkien vastausten osalta ja sen jälkeen niiden taustamuuttujien osalta, joilla näytti olevan merkitystä vastauksiin. Kyselylomakkeelle oli jäänyt virhe, sillä työn sisältöön liittyvä vastausvaihtoehto oli valittavissa kahteen kertaan. Vastauksista ilmeni, että vastaajista osa oli valinnut sen

kaksi kertaa. Molemmat saman sisältöiset vastausvaihtoehdot luokiteltiin työn sisältöön kuuluviin palkitsemiskeinoihin, jolloin aineistoa väärästi enää vaihtoehdon kahteen kertaan valinneiden kahdeksan vastaajan vastaukset ja vain tässä kohdin. Kysymyslomakkeelle jääneen virheen vaikutus hälveni kuitenkin aineiston luokittelussa.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehksen (Kuvio 1) mukaisesti teoriaosa käsittelee palkitsemisen aihealueita osana organisaation henkilöstöstrategiaa. Ensin tarkastellaan henkilöstöstrategiaa organisaation palkitsemisstrategian ja palkitsemiskäytäntöjen perustana. Tämän jälkeen selvitetään, millainen hyvän palkitsemisstrategian tulisi olla ja miksi se on organisaatiolle tärkeä. Palkitsemisstrategian perusteella määräytyvää palkitsemispolitiikkaa ja sen perusteella määräytyviä palkitsemisperusteita ja käytäntöjä tarkastellaan palkitsemisen vaikuttavuuden kannalta. Tämän jälkeen selvitetään lainsäädännön ja työehtosopimusten vaikutuksia palkitsemiseen. Lopuksi tarkastellaan aiheettomia ja taloudellisia palkitsemiskeinoja sekä niiden ominaisuuksien että vaikuttavuuden kannalta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2.4 Case vakuutusalan toimija

Vakuutusala kuuluu finanssialaan, joka työllistää Suomessa noin 40 000 henkilöä. Vakuutusosalalla työskentelevien osuus on 10 000 henkilöä. Vakuutusala tarjoaa yrityksille

ja kotitalouksille suojaa riskeiltä. Finanssialan muut toimijat mahdollistavat yritysten toimintaa tarjoamalla rahoituspalveluja. Näin ollen alan merkitys yhteiskunnan toiminnassa on suuri. Finanssiala on vahvasti naisvaltainen, sillä peräti 70 % pankkialan työntekijöistä on naisia. Vakuutuslalla naisten osuus on hieman pienempi kuin pankkialalla. (Töissä finanssialalla... 2015, 4–5, 10.)

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on vakuutuslalla toimiva yritys. Toimeksiantajan palveluksessa työskentelee noin 150 työntekijää. Työtehtävät koostuvat pitkälti asiantuntijatehtävistä, asiakaspalvelusta tai myyntiin ja markkinointiin liittyvistä tehtävistä. Toimeksiantaja panostaa laadukkaaseen asiakaspalveluun ja asiakaspalvelijoiden moniosaamiseen syväosaamista unohtamatta. Palkitsemisen tavoitteina on palkita henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, sekä ohjata ja motivoida henkilöstöä toimimaan yhtiön strategian toteutumiseksi. Toimeksiantajan työsuhteissa sovelletaan vakuutusalan työehtosopimusta.

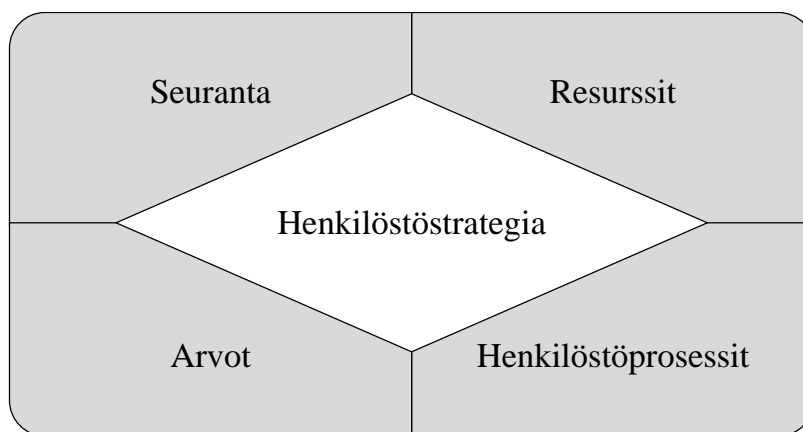
3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA VAKUUTUSLALLA

Henkilöstöstrategia niin vakuutuslalla kuin muillakin aloilla, on henkilöstöjohtamisen strategisiin kysymyksiin vastauksia antava työkalu, joka on osa organisaation kokonaisstrategiaa (Aarnikoivu 2013, 49). Strategialla tähdätään aina tulevaan, ja se muodostuu valinnoista, joita toteuttamalla haluttuun tulokseen päästään. Organisaatioiden strategioille on tyypillistä, että niiden toteutumiseen vaikuttavat henkilöstön suoriutumiskyky ja potentiaali. Henkilöstöstrategia johdetaan liiketoimintastrategian perusteella, mutta samalla henkilöstöstrategia vaikuttaa omalta osaltaan myös liiketoimintastrategiaan. (Armstrong 2010, 36, 270.)

Vakuutuslalla asiakkaiden tarpeiden muuttuminen vaikuttaa myös alalla toimivien organisaatioiden toimintaan. Organisaatioiden tulisi ratkaista yhdessä työntekijöiden kanssa, miten liiketoiminnan kannattavuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan niin, että samanaikaisesti asiakkaiden tarpeet saadaan täytettyä. (Finanss-

sialan Keskusliiton www-sivut 2016.) Henkilöstöstrategia on kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista ohjaavaa linjanvetoa, jossa ilmentyy organisaation käsitys siitä, kuinka henkilöstöön liittyviä asioita tulee johtaa, jotta henkilöstön hyvinvointia ja organisaation kilpailukykyä voidaan yhtäaikaaisesti vahvistaa. Toimivan henkilöstöstrategian luomisessa on löydettävä yhdenmukaisuus organisaation liiketoimintastrategian ja sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön välille. (Luoma 2013, 39, 58–59.)

Henkilöstöstrategiaa ympäröivät henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet, joita ovat johtamisen arvot, seuranta, resurssit, sekä henkilöstöprosessit (Kuvio 2). Arvot kuvaavat valintojen eettisyyttä ja vastuullisuutta, indikaattoreina ovat ihmisten turvallisuus, osaaminen ja hyvinvointi. Seuranta koostuu henkilöstöjohtamisen tuottavuudesta ja tuloksellisuudesta. Resurssit pitävät sisällään johtamisen vastuut ja roolit sekä sidosryhmät. Henkilöstöprosessit kuvaavat lisäarvoa tuottavia-, erottuvuutta edistäviä-, sekä perushenkilöstöprosesseja Perusprosesseilla tarkoitetaan vähintään lainsäädännön asettamien vaatimusten täyttämiseen liittyviä prosesseja, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstön turvallisuuteen. Lisäarvoa tuottavat prosessien avulla organisaatio voi luoda strategista kilpailuetua suhteessa kilpaileviin organisaatioihin. Erottuvuutta tuottavien henkilöstöprosessien avulla organisaatio voi luoda myönteistä organisaatiokuvaa ja edistää työpaikan houkuttavuutta. (Salojärvi 2013, 30–32.)

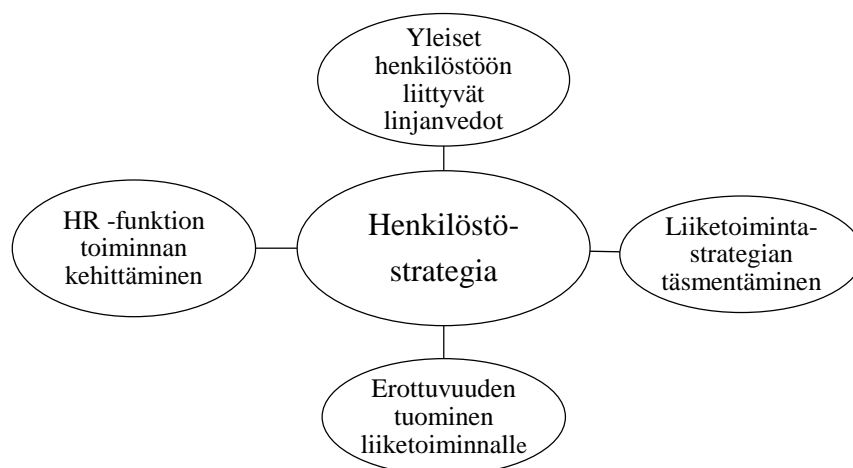


Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Salojärvi 2013, 30)

3.1 Toimivan henkilöstöstrategian vaatimukset

Toimiva henkilöstöstrategia saavuttaa sille asetetut tavoitteet, täyttää liiketaloudelliset tarpeet sekä perustuu yksityiskohtaisiin analyysihin ja tutkittuun tietoon toiveikkaan ajattelun asemesta. Toimivalle henkilöstöstrategialle on myös ominaista, että sen perusteella voidaan luoda toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ennakoivat tulevia tarpeita ja haasteita. Se on muodostettu toisiaan tukevista ja johdonmukaisista osatekijöistä ja se huomioi kaikki organisaation sidosryhmät. (Armstrong 2010, 50.) Henkilöstöstrategiatyön, joka käsittää henkilöstöstrategian kaikki vaiheet, tulisi alusta loppuun perustua jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstöjohtamisen eri sidosryhmien välillä. (Luoma 2013, 69).

Luoman (2013, 59–66) mukaan toimivassa henkilöstöstrategiassa on neljä tulokulmaa tai tehtävää, joiden avulla se liittyy osaksi koko liiketoiminnan kokonaisuutta (Kuvio 3). Ensinnäkin henkilöstöstrategian on oltava yleistä henkilöstöön liittyvää linjanvetoa niistä periaatteista, joilla tavoitteisiin päästään. Toiseksi henkilöstöstrategian on täsmennettävä liiketoimintastrategiaa. Tämä kuitenkin edellyttää, että henkilöstö nähdään jo liiketoimintastrategiassa kilpailuetua tuottavana tekijänä, jolloin henkilöstöstrategiassa voidaan syventää ja laajentaa liiketoimintastrategian linjauksia. Kolmanneksi henkilöstöstrategian tulee tuoda erottuvuutta kilpailijoihin nähden siten, että henkilöstöjohtamisen kautta organisaatiolle synnytetään ainutlaatuista organisaatiokulttuurista lisäarvoa. Neljänneksi henkilöstöstrategian on toimittava HR -funktion toiminnan kehittäjänä, jolloin henkilöstöjohtamisen kehittäminen vaikuttaa ensisijaisesti henkilöstöjohtamisen osaamiseen ja sitä kautta välillisesti koko organisaation toimintaan.



Kuvio 3. Henkilöstöstrategian tehtävät (Luoma 2013, 67)

3.2 Henkilöstöstrategian laatiminen

Henkilöstöstrategia voidaan laatia kahdesta lähestymistavasta. Ensimmäinen tapa tarkoittaa sisältä ulospäin suuntautumista, jolloin organisaatio pyrkii minimaalisiin muutoksiin. Organisaatio tarkastelee henkilöstöhallinnon nykytilaa ja pyrkii löytämään siitä liiketoimintaan jo sopivia piirteitä. Toinen tapa, eli ulkoa sisäänpäin suuntautuva laadinta, lähtee liikkeelle liiketoiminnasta ja asiakkaista, kilpailijoista ja liiketoiminnan haasteista, joiden perusteella henkilöstöstrategia laaditaan. (Armstrong 2010, 50.) Henkilöstöstrategiaa laadittaessa hahmotellaan tavoitteet, joihin henkilöstöstrategian avulla halutaan päästä. Henkilöstöstrategiaan tulisi näin ollen määritellä henkilöstöresursseihin ja osaamiseen liittyvät tarpeet. (Luoma 2013, 59–60.)

Luoman (2013, 429–434) mukaan henkilöstöstrategian laatiminen alkaa henkilöstöjohtamisen lähtötilanteen selvittämisestä. Seuraavaksi on selvitettävä nykyiset ja lähitulevaisuuteen kohdistuvat haasteet, jotta henkilöstöstrategia voisi vastata niihin tehokkaasti. Tämän jälkeen voidaan tehdä linjanvetoa siitä, mitä tavoitteita henkilöstöstrategialla halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisen jälkeen laaditaan toimenpideohjelma, eli päätetään siitä millaisella toiminnalla tavoitteisiin pyritään. Viimeiseksi määritellään henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen liittyvät kehittämistarpeet.

3.3 Henkilöstöstrategian toteuttaminen

Henkilöstöstrategian laatimisen jälkeen seuraa sen toteuttaminen toimenpideohjelman mukaisesti. Tätä vaihetta voidaan kutsua operatiiviseksi prosessiksi, johon sisältyy toiminnan operatiivinen suunnittelu, resurssien määrittely, viestintä, seuranta, sekä toteutuksen kannalta oleellinen, eli henkilöstö kokonaisuutena. Seurannan työkaluina voidaan käyttää erilaisia mittareita, kuten balanced scorecardia tai sen mukaelmia. Henkilöstöstrategialle määritellyn tarkastelujakson päätteeksi tulisi lopputulosta arvioida sekä suunniteltujen että ennalta odottamattomien tulosten kannalta. (Järnlström, Laiho & Niemelä 2010, 61; Okumus 2003, 876–877.) Organisaation johtajien haasteena on strategian jalkauttaminen siten, että se ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla riittävän hyvin, jotta henkilöstön toiminta johtaa strategian toteutumiseen. (Slaaen 2012, 7).

3.4 Henkilöstöstrategian vastuullisuus ja kestävyys

Henkilöstöstrategian linjaukset määrittelevät henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen ja kestävyteen liittyviä käytäntöjä. Vastuullisuus ja kestävyys kiteytyvät organisaation kaikkia sidosryhmiä koskevissa valinnoissa, joita henkilöstöjohtamisella halutaan yhteiskunta- ja ympäristövastuun toteuttamiseksi tehdä. Henkilöstöön kohdistuva vastuullisuus kulminoituu organisaation avoimuudessa, esimerkiksi päätöksenteon läpinäkyvyydessä ja oikeudenmukaisuudessa, kuten palkitsemispolitiikassa ja yksilöiden huomioimisessa arjen keskellä. (Juuti 2013, 367–371; Salojärvi 2013, 30–32.)

Yhteiskuntavastuuseen kohdistuvat valinnat liittyvät inhimilliseen ja sosiaaliseen kestävyteen. Inhimillinen kestävyys työelämässä näkyy työjärjestelyissä ja työelämän laadussa. Varsinkin taantumassa kiire, kovat tulosodotukset sekä ristiriitatilanteet työpaikoilla saattavat eskaloitua. Ratkaisuja tehokkuusajattelun sijalle tulisi löytää innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta tai turvallisuudesta. Työntekijän tulisi myös pystyä tekemään työtään ilman, että työ sotii omia arvoja vastaan. Sosiaalisella kestävyydellä tarkoitetaan sitä, että työt jakautuvat yhteiskunnassa kohtuullisen tasaisesti siten, että mahdollisimman moni pysyy mukana työelämässä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä,

että muiden kestäväen kehityksen osa-alueiden kehittäminen toteutetaan niin, etteivät muutokset aiheuta epävarmuutta. Organisaatiotasolla voidaan puhua myös oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. (Kasvio & Räikkönen 2010, 14, 18–19.) Organisaatio voi osoittaa kantavansa yhteiskuntavastuuta esimerkiksi työllistämällä heikommassa asemassa olevia työnhakijoita. Yhteiskuntavastuun kantamisella organisaatio voi samalla luoda myönteisen imagon kautta itselleen lisäarvoa. (Työyhteisön monimuotoisuus... 2009.)

4 PALKITSEMISSTRATEGIA

Palkitsemisstrategiaan vaikuttavat liiketoimintastrategia, henkilöstöstrategia, sekä sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö (Armstrong 2010, 270). Palkitsemisstrategian avulla palkitsemiseen liittyviä linjauksia voidaan yhteensovittaa, jolloin palkitseminen tukee paremmin liiketoimintastrategian toteuttamista. Palkitsemisstrategian tulisi huomioida, millaiseen toimintaan henkilökuntaa halutaan palkitsemisratkaisulla ohjata. Näin ollen sen tulisi olla kytköksissä myös organisaation arvoihin. (Ikävalko 2015, 106.) Palkitsemisstrategian toimivuuden edellytyksenä on, että palkitseminen kohdistuu oikeisiin asioihin. Kuten jo edellä mainittiin, ei paraskaan palkitsemisjärjestelmä tue strategian toteutumista, mikäli palkitsemisen antama viesti on ristiriidassa liiketoimintastrategian kanssa. (Kerr 1995, 12.)

Palkitsemisstrategian merkitystä ei voi pitää vähäisenä. Yritykset, joilla on johdonmukainen palkitsemisstrategia, pärjäävät paremmin kuin sellaiset, jotka käyttävät palkitsemisen perusteina niin kutsuttuja parhaita käytäntöjä, eli seuraavat muiden organisaatioiden palkitsemistapoja ja -käytänteitä (Ikävalko 2015, 115; Jämsén 2015, 99, 101.) Vuonna 2014 valmistuneen tutkimuksen mukaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen merkitys ymmärretään Suomessa laajalti. Käytännön toteuttaminen on kuitenkin haastavaa, sillä palkitsemista tulkitaan monin tavoin. Tutkimuksesta ilmeni myös, että strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen onnistuu parhaiten organisaatioissa, joissa strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Ikävalko, Hakonen & Vartiainen 2014, 47–48.)

Palkitsemisstrategialla tulisi tavoitella oikeudenmukaisuutta, jolloin palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työsuhteen molempiin osapuoliin ja synnyttää luottamuksen ilmapiiriä (Armstrong 2010, 272). Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukset muodostuvat siitä, kuinka oikeudenmukaisesti palkitsemisen lopputulokseen liittyvät päätökset tehdään ja kuinka oikeudenmukaisia päätöksen teon menettelytavat ja palkitsemiseen liittyvä vuorovaikutus ovat. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat kuitenkin yksilöllisiä. Useimmiten oikeudenmukaiseksi koetaan tasasuhteiperiaatteeseen perustuva palkitseminen, jossa palkitsemiseen vaikuttavat työn sisältö ja yksilön suoritus. (Maaniemi 2015, 124–125, 132.) Vuonna 2013 valmistuneen tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisena koettu palkitseminen voi olla jopa tärkeämpää kuin palkkion suuruus (Mikulić ym. 2013, 68).

Palkitsemisstrategiset valinnat kohdistuvat palkitsemismuotoihin, markkinoihin sekä palkitsemispolitiikkaan. Palkitsemismuotoihin kohdistuvien valintojen perusteella määritellään peruspalkan, henkilöstöetujen ja palkkioiden suhde kokonaispalkitsemiseen. Markkinoihin kohdistuvilla valinnoilla määritellään organisaation palkkatasoon ja henkilöstöetuihin liittyvät periaatteet suhteessa kilpaileviin organisaatioihin. Palkitsemispolitiikkaan liittyvät valinnat luovat palkitsemispolitiikalle perustan. (Armstrong 2010, 272; Ikävalko 2015, 107–108.)

4.1 Palkitsemispolitiikka

Palkitsemispolitiikan periaatteista vastaa organisaation johto. Palkitsemispolitiikan perusteella määräytyvät palkitsemiseen liittyvät vastuut. Se viestii työntekijöille, miten työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa palkitsemisensä kehitykseen. Lisäksi palkitsemispolitiikka ohjaa esimiehiä palkitsemiseen liittyvissä asioissa. (Hakonen 2013, 225.) Palkitsemispolitiikka toimii käytännön työkaluna palkitsemisen toteuttamisessa. Siitä ilmenevät palkitsemisperusteet ja palkitsemiskeinot, jaon toteutustavat, eli miten palkkiot jakautuvat työntekijöiden kesken sekä palkitsemisjärjestelmien kehittämistavat. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–18.)

Palkitsemisen jaon toteutustapoja ovat ne periaatteet, joiden mukaisesti palkitsemista toteutetaan. Tunnetuimpia palkitsemisen jaon toteutustapoja ovat tasasuhdeperiaate, jossa palkitseminen toteutetaan suhteessa työpanokseen ja tasajako, jossa palkitseminen jakautuu tasan kaikkien kesken. Jaon perusteena voi olla myös esimerkiksi asema, omistusosuus yrityksestä, lupaukset ja laillisuus. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 25.) Sillä miten palkitseminen jakautuu työntekijöiden kesken, on oikeudenmukaisuuden kokemukseen huomattava vaikutus. Jaon toteutustavan valinnoilla voidaan myös tavoitella erilaisia vaikutuksia, kuten ryhmähengen nostamista jakamalla esimerkiksi tulospalkkiot tasan kaikkien kesken. (Maaniemi 2015, 125, 127.) Yksilön huomioiminen palkitsemisen kokonaisuudessa parantaa palkitsemisen toimivuutta. Henkilöstön tunteminen syntyy henkilöstöä kuuntelemalla ja se parantaa organisaation mahdollisuutta tarjota sellaista palkitsemista, jota henkilöstö arvostaa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.)

4.1.1 Palkitsemisstrategia palkitsemispolitiikan perustana

Organisaation johdon palkitsemisstrategiassa tekemät valinnat toimivat palkitsemispolitiikan perustana. Palkitsemisstrategian perusteella määritellään millä tavoin palkitsemispolitiikka ja -käytännöt tukevat liiketoimintastrategian toteutumista ja kuinka paljon palkitsemisella tavoitellaan oikeudenmukaisuutta. Palkitsemispolitiikan sitoutavuuden aste ja tavoitteet määräytyvät myös palkitsemisstrategian perusteella. (Armstrong 2010, 270.) Palkitsemisstrategian perusteella määritellään, tehdäänkö palkitsemiseen liittyvät päätökset keskitetysti vai hajautetusti, kuinka avoimesti palkitsemiseen liittyviä asioita käsitellään, sekä kuinka paljon henkilöstöä kuunnellaan palkitsemiseen liittyvässä päätöksenteossa (Ikävalko 2015, 108).

Palkitsemisstrategia toimii perustana myös niissä palkitsemispolitiikan valinnoissa, jotka liittyvät siihen miten ja mistä työntekijöitä palkitaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi palkitsemispolitiikan periaatteet siitä, perustuuko palkitseminen osaamiseen vai tehtäviin, palkitaanko lyhyen vai pitkän aikavälin toiminnasta ja kuinka paljon palkitsemiseen vaikuttaa tiimin tai koko organisaation suoriutuminen. (Ikävalko 2015, 108.)

4.1.2 Palkitsemisperusteet

Palkitsemisen kehittymisen myötä myös palkitsemisperusteissa on tapahtunut muutoksia. Aiemmin palkitsemisperusteina käytettiin sukupuolta, työuran pituutta tai työntekijän ikää, tehtävänimikettä, koulutusta tai aiempaa palkkahistoriaa. Edellä mainitut palkitsemisperusteet eivät kuitenkaan välttämättä vastanneet työnantajan ja työntekijöiden tarpeisiin ja toiveisiin, jonka seurauksena palkitsemisperusteet ovat muuttuneet. Palkitsemisperusteina on 1990-luvulta lähtien käytetty useimmiten työn vaativuutta, henkilön pätevyyttä, työn tuloksia tai markkinapalkkaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 46, 72, 74.)

Peruspalkkaus voi perustua aikaan, urakkaan tai palkkiopalkkaan. Aikaan sidottu palkka on yleisimmin käytössä toimihenkilöillä, asiantuntijoilla ja johtotehtävissä toimivilla. Urakka- ja palkkiopalkat ovat käytössä useimmiten myyntitehtävissä ja teollisuudessa, joissa suoritteiden mittaaminen on yleensä yksinkertaista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 25.)

4.1.3 Palkitsemisjärjestelmät ja palkanosat

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan yksittäistä palkitsemiskeinoa siihen liittyvine prosesseineen, joita ovat toteutus- ja kehittämistavat (Hakonen ym. 2014, 287). 1990-luvulta lähtien aikapalkat on usein jaettu tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Muutos on parantanut palkitsemisjärjestelmien mahdollisuutta huomioida henkilökohtaista suoriutumista aiempaa enemmän, jolloin palkkakehitys ei ole riippuvainen työuran pituudesta. Työn vaativuuden ja siinä suoriutumisen huomioiminen palkitsemisessä on koettu oikeudenmukaisena. (Ylikorkala & Sweins 2015, 25.) Mikulić ym. (2013, 66, 68) toteavat, että yksilön henkilökohtaisen suoriutumisen huomioiva palkitsemisjärjestelmä parantaa palkitsevuuden kokemusta. Lisäksi yksilön suorituksen huomioiminen parantaa palkitsemisjärjestelmien sitouttavuutta sekä lisää tyytyväisyyttä palkitsemisen toteuttamista kohtaan.

Tehtäväkohtaisen palkanosan perusteena olevan työn vaativuuden arvioinnin on perustuttava ennalta määriteltuihin kirjallisiin arviointiperusteisiin, jotka noudattavat samaa kaavaa kaikkien työntekijöiden kohdalla. Arvioinnin on oltava avointa ja sen tulee noudattaa sukupuolten välistä tasa-arvoa, jolloin samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. Työn vaativuuden kriteereinä käytetään useimmiten tehtävän hoitamisen edellyttämää tietoa, osaamista, vastuuta ja vuorovaikutusympäristöä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 26–27.) Yksilön kannalta on tärkeää, että työtehtävien lisääntyessä tai niiden vaatimusten kasvaessa esimies ottaa proaktiivisesti palkitsemisvaikutukset puheeksi. Organisaatiossa tulisi olla selkeät periaatteet siitä, miten palkitsemisen tarkistaminen työnkuvan muuttuessa toteutetaan. Mikäli selkeät linjaukset puuttuvat tai niistä poiketaan, voi työyhteisössä syntyä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Rötkin 2015, 127.)

Henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttavat yleensä kokemus, suoriutuminen, markkina-arvo ja kehittymispotentiaali. Henkilökohtainen palkanosa tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkakehitykseen. Palkitsemisen vaikutusten kannalta on suositeltavaa, että henkilökohtaisen palkanosan määrittelyyn käytettävät arviointikriteerit viestittävät organisaation arvoista ja tavoitteista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 29–30.) Tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan lisäksi työntekijöille voidaan maksaa täydentäviä palkanosia, jotka voivat perustua esimerkiksi henkilökohtaiseen suoriutumiseen tai koko organisaation tulokseen. Niille on tyypillistä, että ne vaihtelevat tehdyn työn ja tilanteen mukaan. (Hakonen ym. 2014, 123.)

Täydentävät palkanosat maksetaan kuukausipalkan päälle ja ne voidaan jakaa korkeintaan vuoden mittaiselle jaksolle asetettujen tavoitteiden täyttymisen perusteella maksettaviin lyhyen aikavälin kannustimiin sekä pitkän aikavälin kannustimiin, joissa tarkastelujakso on yli vuoden pituinen. Lyhyen aikavälin kannustimia ovat tyypillisesti tulos- ja voittopalkkiot. Pitkän aikavälin kannustimia ovat esimerkiksi erilaiset osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät tai lyhyen aikavälin tavoitteisiin sidotut palkkiot, jotka maksetaan viiveellä. Pitkän aikavälin kannusteilla tavoitellaan yleensä henkilöstön sitouttamista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31.) Keskipitkän ja pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmät voivat olla tärkeässä asemassa organisaation strategisten tavoit-

teiden saavuttamisessa. Näiden palkitsemismuotojen ja niiden tavoitteiden asettaminen on kuitenkin tehtävä taitavasti, jotta ne vaikuttavat henkilöstöön halutulla tavalla. Mikäli palkitsemisjärjestelmät eivät toimi oikeudenmukaisesti tai jättävät hyviä suorituksia palkitsematta, voi niiden vaikutus olla jopa demotivoiva. (Kamensky 2014, 348–349.)

Palkitsemisjärjestelmien ohjaavuuteen on syytä kiinnittää huomiota, sillä pahimmillaan ne voivat saada aikaan toivottua päinvastaista käyttäytymistä. Jos organisaatiossa tavoitellaan korkeaa laatua, voi palkitsemisen sitominen suoritusten määrään vaikuttaa haluttua päinvastaisella tavalla laatuun (Kerr 1995, 12). Kamenskyn (2014, 311) mukaan jopa epäonnistumisistakin voi olla syytä palkita joskus, mikäli organisaatio haluaa palkitsemisjärjestelmän tukevan kokeiluja ja innovaatioita. Epäonnistumisista palkitsemista voidaan perustella sillä, että epäonnistumiset kuuluvat innovatiiviseen toimintaan ja niiden puute kertoo toimettomuudesta. On kuitenkin tärkeää, ettei samasta virheestä palkita kahta kertaa, vaan että virheistä opitaan.

4.1.4 Lainsäädännön ja työehtosopimusten vaikutus palkitsemiseen

Palkan määräytymisperusteista sopiminen on lähtökohtaisesti työnantajan ja työntekijän välillä vapaata. Työnantajan ja työntekijän välistä sopimusvapautta rajoittavat kuitenkin työlainsäädäntö ja työehtosopimukset. (Äimälä, Åström, Rautiainen & Nyysölä 2007, 34.) Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen ovat pakottavia. Työsuhteen osapuolet eivät voi paikallisesti sopia esimerkiksi työehtosopimuksen määrittämisen palkan vähimmäistason alittamisesta ellei siitä ole työehtosopimuksessa mainintaa. (Hakonen & Moisio 2015, 44.) Sopimusvapauden perusteella sovitaankin yleensä työehtosopimusten ja lainsäädännön asettamia vaatimuksia paremmista työsuhteen ehdoista (Koskinen & Ullakonoja 2012, 94).

Työsopimuslaki (55/2001, 2:2 §) velvoittaa työnantajaa kohtelemaan työntekijöitään tasapuolisesti ja syrjimättä yhdenvertaisuuslain ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain mukaisesti. Työsuhteen kesto tai työaika ei saa vaikuttaa työsuhteen

ehtoihin muita työsuhteita epäedullisemmin. Työsopimuslain (55/2001, 2:10 §) mukaan sellaisessa työsuhteessa, jossa ei tule sovellettavaksi työehtosopimuslain nojalla sitovaa työehtosopimusta eikä yleissitovaa työsopimusta, eivätkä työsuhteen osapuolet ole sopineet palkasta, on työntekijälle maksettava tehdystä työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka.

Työsopimuslain (55/2001, 2:7.1 §) mukaan työnantajan on noudatettava vähintään sen valtakunnallisen yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä, joka on asianomaisella alalla pidettävä edustavana. Yhdessä työsuhteessa voidaan soveltaa vain yhtä työehtosopimusta, vaikka työtehtävät kuuluisivatkin kahden eri alan työehtosopimuksen soveltamispiiriin. Tällaisissa tilanteissa työehtosopimus määräytyy pääasiallisten työtehtävien mukaisesti. (Tiitinen & Kröger 2012, 253.)

Työehtosopimusten palkkamalli toimii perustana palkkojen porrastamiseen ja korottamiseen. Organisaation kannalta on tärkeää olla selvillä siitä, mitkä asiat ovat vapaamman päätännän alaisia, ja mitkä ovat niitä vähimmäismääräyksiä joihin työehtosopimukset velvoittavat. Koska työehtosopimukset asettavat tiukkoja rajoja, voi joillain aloilla palkitseminen jäädä kokonaan työehtosopimusten vähimmäisvaatimusten tasolle. Tällöin palkitsemisjärjestelmien kannustavuus voi vähentyä, mikäli kannustavat elementit jäävät pieniksi tai puuttuvat kokonaan. Tilannetta voi kuitenkin parantaa ainakin osittain aineettoman palkitsemisen keinoilla. Työehtosopimuksilla on vain vähän vaikutusta täydentävien palkanosien määrittelemisessä. Niiden käyttämisessä on kuitenkin huomioitava lainsäädännön asettamat vaatimukset tasapuoliselle kohtelulle ja syrjintäkiellolle. (Hakonen & Moisio 2015, 45, 56.)

4.1.5 Vakuutusalan palkitsemisperusteet

Vakuutusalan työehtosopimus (2013, 4, 14, 22) määrittelee yleisten palkankorotusten määrän ja ajankohdan. Työehtosopimuksen mukaan työnantaja ja paikallinen toimihenkilöyhdistys voivat sopia paikallisesti keskimääräisestä säännöllisestä työajasta. Ehtona on, ettei säännöllinen vuorokautinen työaika ylitä 10 tuntia yli 26 viikon ajanjaksolla, eikä viikoittainen säännöllinen työaika ylitä 40 tuntia. Työehtosopimuksessa

määritellään ne toimenpiteet, joiden avulla työaika saadaan tasoitettua ja joiden avulla käytäntö pysyy kaikille oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Lisäksi Vakuutusalan työehtosopimuksen mukaan työntekijöille kuuluu ateriaetu, joka työpaikkaruokalan puuttuessa maksetaan työntekijälle joko lounasetuna tai rahana.

Vakuutusalan työehtosopimusten palkkasopimukset on laadittu erikseen sekä konttoritoimihenkilöitä koskevaan palkkasopimukseen että kenttämiehiä koskevaan palkkasopimukseen. Vakuutusalan kenttämiehillä tarkoitetaan vakuutusmyyjiä, joiden työstä suuri osa koostuu asiakaskäynneistä. (Ammattinetin www-sivut 2016; Vakuutusalan työehtosopimukset 2013, 24, 51.)

Konttoritoimihenkilöt

Konttoritoimihenkilöiden palkan määräytymisen perusteena ovat yksilölliset palkka-keskustelupöytäkirjat sekä työn vaativuus, henkilön pätevyys ja työtehtävissä suoriutuminen. Periaatteena on samapalkkaisuus, jonka mukaan samasta ja samanarvoisesta työstä maksetaan sama palkka. Konttoritoimihenkilöiden palkitsemisen perusteena käytetään toimen vaativuusluokittelua, jonka perusteella konttoritoimihenkilöt sijoitetaan palkkaryhmiin. Toimenluokituksessa painopisteinä ovat toimen edellyttämä perusosaaminen, eli koulutustaso sekä oppiaika, tietotaito jota toimen hoitaminen edellyttää, toimen hoitamiseen liittyvä vapaus ja vastuu sekä erillisvastuut, vuorovaikutuksen merkityksellisyys sekä työn rasittavuus. Vakuutusalan suorittaneille konttoritoimihenkilöille maksetaan lisäksi kuukausittain VTS -lisää, joka on suuruudeltaan 77 euroa. (Vakuutusalan työehtosopimukset 2013, 24, 25, 30.)

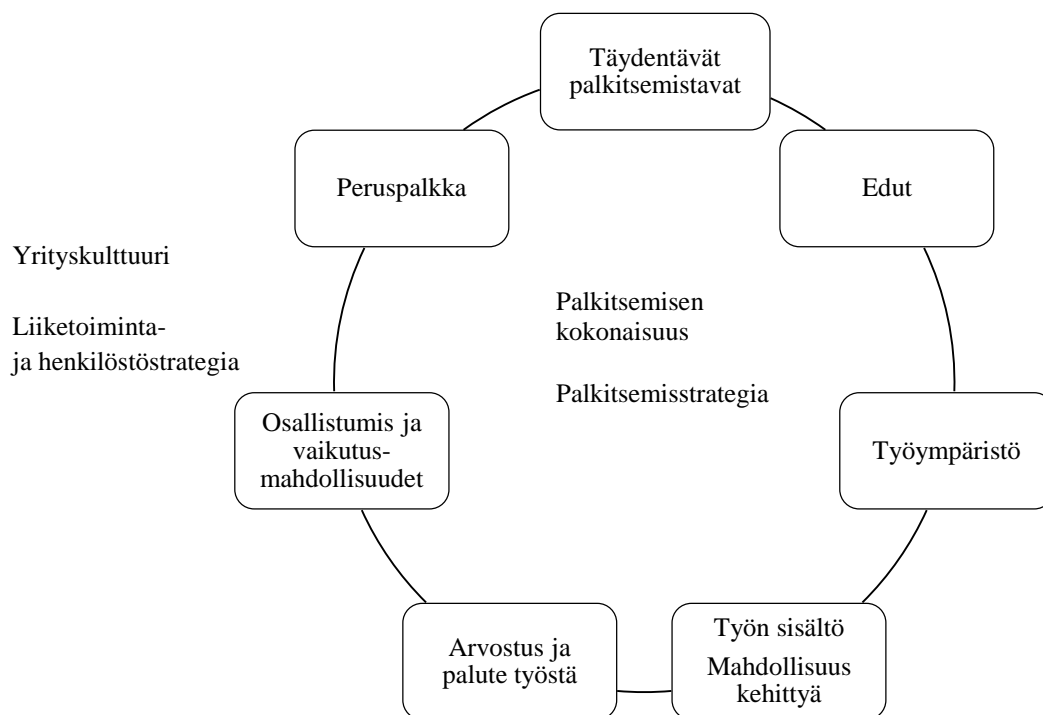
Henkilön siirtyessä vaativampiin tehtäviin, hänen toimensa pisteytetään uudelleen. Perehdytyksen aikana konttoritoimihenkilölle maksetaan uuden tehtävän mukaista palkkaa. Mikäli konttoritoimihenkilön toimen pisteytys ylittää enimmäispistemäärän, on henkilölle maksettava vähintään 2 % korkeampi palkka kuin ylimmän palkkaryhmän toimen palkka. (Vakuutusalan työehtosopimukset 2013, 25.)

Kenttämiehet

Kenttämiehiä koskevan palkkasopimuksen mukaisesti vakinaiseksi nimetyille kenttämiehelle maksetaan vähintään työehtosopimuksen liitteen mukainen kiinteä kuukausipalkka, josta harjoittelijan palkka on vähintään 90 %. Myös kenttämiehille maksetaan kuukausittaista VTS -lisää. Kenttämiehiä koskevasta palkkiojärjestelmästä sovitaan paikallisen kenttämiehiä edustavan yhdistyksen kanssa, mutta palkkaus voi perustua myös kokonaan kiinteään palkkaan. Mikäli kenttämiehiä edustavaa yhdistystä ei ole, sovitaan palkkioista kunkin kenttämiehen kanssa yksilöllisesti. (Vakuutusalan työehtosopimukset 2013, 51.)

4.2 Palkitsemiskeinot

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin, yhdessä ne muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden (Kuvio 4). Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemiskeinot. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat työn sisältöön, työympäristöön, itsensä kehittämiseen ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät ei-rahalliset palkitsemiskeinot. Palkitsemiskeinoilla on erilaisia tarkoituksia ja tavoitteita. Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuuden kannalta on tärkeää, että jokainen palkitsemiskeino tukee osaltaan organisaation tavoittelemaa toimintaa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–22.) Palkitsemisen kokonaisuuden malleja on useita ja organisaation tehtävänä onkin määritellä, millainen palkitsemisen kokonaisuus omassa organisaatiossa toimii parhaiten (Hakonen ym. 2014, 36).



Kuvio 4. Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 23)

4.2.1 Palkitsemiskeinona aineellinen palkitseminen

Peruspalkka

Peruspalkka on se korvaus, jonka työnantaja maksaa työntekijälle tehdystä työstä. Sen suuruus voi perustua sopijaosapuolten neuvottelujen tulokseen, mutta useimmiten sen perusteena ovat sekä työehtosopimukset että organisaation yleinen palkkapolitiikka. (Moisio, Lempäälä & Haukola 2009, 56–57.) Peruspalkkaan vaikuttavat tyypillisesti työn vaativuus ja työntekijän osaaminen ja kokemus, mutta siihen vaikuttavat usein myös organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus (Ylikorkala & Sweins 2015, 23).

Tulospalkkaus

Tulospalkkauksen suurin ero peruspalkkaan on se, mistä se palkitsee. Siinä missä peruspalkka liittyy vahvasti työaikaan tai -suoritukseen, liittyy tulospalkkaus työn tekemisen seurauksena syntyneeseen tulokseen. (Murto 2009, 912.) Tulospalkkauksella on

yleensä erilaiset tavoitteet kuin peruspalkkauksella. Tavoitteet voivat olla taloudellisia, toiminnallisia, laadullisia tai määrällisiä. Tulospalkkauksen avulla pyritään palkitsemisen lisäksi terävöittämään tavoitteiden asettamista, tuomaan onnistumiset paremmin esille, tukemaan strategian ja tavoitteiden saavuttamista, edesauttamaan yhteishengen syntymistä sekä sitouttamaan vanhoja työntekijöitä ja houkuttelemaan organisaatioon uusia osaajia. (Hakonen ym. 2014, 129; Murto 2009, 912.)

Tulospalkkaus on yleensä täydentävää, organisaation vapaasti määriteltävissä olevaa palkitsemista. Tulospalkkauksen perusteena ovat yleensä ennalta määrätty tavoitteet, niiden täyttyminen tai ylittyminen. (Moisio ym. 2009, 62.) Tulospalkkiot voivat olla myös osana peruspalkkausta, jolloin sopimuksilla ja erilaisilla takuilla voidaan säädellä riskiä siitä että palkkio jää kokonaan saamatta (Hakonen ym. 2014, 124–125). Tyypillisesti tulospalkkaukseen kuuluvia palkitsemismuotoja ovat tulospalkkiot, voitonjakoerät, osakepohjaiset palkkiot ja henkilöstörahasot (Moisio ym. 2009, 62).

Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasot lukeutuvat yleensä pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmiin, joissa saavutuksia tarkastellaan yli vuoden mittaisilla tarkastelujaksoilla. Pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmät mielletään usein ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiksi, mutta henkilöstörahasot palkitsevat yleensä koko henkilöstöä hyvästä tuloksesta. Työnantaja maksaa rahastoon yhtiön tulokseen perustuvia tulos- tai voittopalkkioita. (Rötkin 2015, 139.) Henkilöstörahasojen toimintaa säännellään lailla. Lähtökohtaisesti henkilöstörahasojen jäseniksi kuuluvat kaikki organisaation jäsenet. Henkilöstörahasojen on sijoitettava varansa varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla, tai sijoittamalla varoja siihen yritykseen, jonka palveluksessa rahastojen jäsenet ovat. Varojen sijoittamisesta säädetään myös, että nosto-osuuksien nosto-oikeuksiin on oltava riittävä maksuvalmius. (Henkilöstörahasolaki 934/2010 6 §, 16 §, 41 §.)

Pika- ja tunnustuspalkkiot

Yhdeksi tehokkaimmista palkitsemiskeinoista on todettu pika- ja tunnustuspalkkiot. Ne ovat kertaluontoisia, rahana tai rahanarvoisina annettuja tunnustuksia tehdystä suorituksesta. Tällaisten palkkioiden tarkoituksena on antaa välitön palkinto tehdystä

työstä, jolloin palkitsemisen yhteys tehtyyn suoritukseen on saajalle selvä työsuorituksen ollessa vielä tuoreessa muistissa. Tämän palkitsemiskeinon tehokkuus perustuu sen spontaaniuteen, sillä yllätyksenä saatu palkkio tuottaa saajalleen enemmän mielihyvää, kuin odotettavissa oleva palkkio. (Moisio ym. 2009, 70; Rötkin 2015, 140–141.)

Pika- tai tunnustuspalkkion ei välttämättä tarvitse olla arvoltaan suuri tuottaakseen saajalleen mielihyvää, sillä osa tämän palkitsemismuodon palkitsevuudessa on nimenomaan siinä, että hyvä suoritus huomioidaan. Palkkion suuruus tulisi kuitenkin suhteuttaa siihen arvoon, jonka suoritus on organisaatiolle tuottanut. Liian pieni palkkio organisaatiolle merkittävää hyötyä tuottaneesta työstä ei tunnu saajasta oikeudenmukaiselta, jolloin palkkio menettää merkityksensä. (Rötkin 2015, 141.)

Aloitepalkkiot

Aloitepalkkiot ovat osa aloitetoimintaa, jolla henkilökuntaa pyritään osallistamaan organisaation kehittämiseen. Aloitetoiminnan kautta organisaatiolla on mahdollisuus kuulla henkilöstön ideoita ja työstää niitä organisaation käyttöön. Aloitepalkkioita voidaan maksaa aloitteista, joiden tuottama hyöty kohdistuu esimerkiksi työpaikan tehokkuuden ja tuloksellisuuden, turvallisuuden tai viihtyisyyden parantumiseen. Hyvistä aloitteista voidaan maksaa rahallisia palkkioita tai antaa tavarapalkintoja. Palkkio voi olla prosentuaalinen osuus aloitteen tuottamasta hyödystä, arvioon perustuva palkkio, kannustamiseen liittyvä palkkio hyvästä ideasta, jota ei jostain syystä toteuteta, tai lisäpalkkio esimerkiksi joka viidennestä palkitusta aloitteesta. (Hakonen ym. 176–177, 183–185; Moisio ym. 2009, 69.)

Edut

Osa eduista on lakisääteisiä, tällaisia ovat esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosiloma. Myös työ- ja virkaehtosopimukset voivat määritellä joitakin etuja pakollisiksi. Täydentävät edut ovat organisaatiokohtaisia, joten niiden valikoima vaihtelee yritysten välillä huomattavasti. Luontoisedut ovat palkanluonteista tuloa ja ne muodostuvat hyödykkeistä, joita työntekijät saavat työnantajalta käyttöönsä. Luontoisedut luetaan palkkaan joko kokonaan tai osittain verohallinnon ohjeiden mukaisesti. Tunnetuimpia

luontoisetuja ovat auto-, asunto-, ateria- ja puhelinetu. Etujen avulla työnantaja voi kannustaa henkilökuntaa esimerkiksi terveellisten elämäntapojen ylläpitämiseen ja terveydestä huolehtimiseen. Etuja voidaan käyttää rekrytoinnin yhteydessä houkuttimina tai keinoina erottua muista työnantajista. Niillä voidaan myös pyrkiä sitouttamaan henkilökuntaa tai pyrkiä viestimään organisaation arvoista. (Hakonen ym. 2014, 149; Rötkin 2015, 131–132.)

Etuja käytetään Suomessa paljon ja ne tuottavat organisaatiolle myös paljon kustannuksia. Tästä huolimatta niitä ei useinkaan koeta palkitsevina, vaan ne muuttuvat henkilöstön silmissä helposti itsestäänselvyyksiksi tai saavutetuiksi eduiksi. Vaikka edut eivät tuntuisikaan palkitsemiselta, täyttävät ne kaikki palkitsemisen kriteerit. Tehokas keino etujen palkitsemisvaikutuksen lisäämiseen on niistä viestiminen niin, että niiden olemassaolo muistetaan myös arjen keskellä. Esimerkiksi erilaisilla laskentatyökaluilla henkilöstö voi laskea etujen arvon osana palkitsemisensa kokonaisuutta. Lisäksi kunkin edun tarkoituksesta olisi hyvä viestiä henkilökunnalle riittävän selkeästi, jotta henkilöstö ymmärtäisi etujen yhteyden organisaation arvoihin, strategiaan ja tavoitteisiin. (Hakonen ym. 2014, 148, 150; Rötkin 2015, 132.)

4.2.2 Palkitsemiskeinona aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan sellaista palkitsemista, jossa raha ei liiku työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijän saama palkkio on siis jotain muuta kuin rahaa tai rahan arvoisia hyödykkeitä. (Rötkin 2015, 143.) Tulotason kasvamisen myötä rahan merkitys vähenee, jolloin aineettoman palkitsemisen merkitys vuorostaan kasvaa (Kauhanen 2015, 114). Mitä enemmän työ edellyttää tekijältään luovuutta ja innovatiivisuutta, sitä keskeisemmässä roolissa aineeton palkitseminen on (Moisio ym. 2009, 73, 86). Aineeton palkitseminen tarjoaa organisaatiolle myös mahdollisuuden huomioida yksilöiden henkilökohtaisia elämäntilanteita (Hakonen ym. 2014, 202).

Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioita ovat työympäristöön liittyvät ratkaisut, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, työajan järjestelyt sekä erilaiset kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita ovat arvostus ja

palaute, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, sekä erilaiset huomionosoitukset. (Kauhanen 2015, 119; Ylikorkala & Sweins 2015, 35.)

Työympäristö

Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite siitä, että työympäristö on työntekijöille turvallinen (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §). Työympäristön fyysisillä ominaisuuksilla on työntekijän kannalta huomattavasti merkitystä. Työympäristöön vaikuttavat toimitilojen viihtyisyys ja työpisteen ergonomiset ratkaisut sekä toimivat ja asianmukaiset työvälineet, joilla on merkitystä varsinkin työn sujumisen ja viihtyvyyden toteutumisessa. Työympäristöön kuuluvat myös työpaikalla vallitseva ilmapiiri, toimiva yhteistyö ja avoin keskusteluyhteys sekä luottamus organisaation toimintaan. (Esimies. infon www-sivut 2016; Ylikorkala & Sweins 2015, 37.)

Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Työn sisällön merkitystä ei voitane pitää vähäisenä, sillä innostavat tehtävät parantavat yksilön sisäistä motivaatiota (Ylikorkala & Sweins 2015, 38). Mikäli ainoa motivaatio työn tekemiseen tulee ulkoa rahallisen palkitsemisen kautta, ei tehtävän suorittaminen pitkällä aikavälillä välttämättä enää kiinnosta ja tilanne voi johtaa nopean palkkion toivossa jopa huijaamiseen. (Pink 2012, 43, 52.) Työn sisältö koetaan mielekkäänä yleensä silloin, kun sen tekeminen tuntuu merkitykselliseltä ja sopivan haastavalta, työssä saadaan tuloksia aikaan ja sen kuormittavuus on sopivalla tasolla. Työn mielekkyyttä lisää mahdollisuus vaikuttaa työn tavoitteisiin ja työn organisointiin, mahdollisuus tehdä yhteistyötä sekä se, että yksilö saa tukea muilta ja voi kokea olevansa arvostettu työyhteisön jäsen. (Hakonen ym. 2014, 265.)

Työtä tehdessä tapahtuu jatkuvaa oppimista, joka on ajoittain tiedostamatonta ja ajoittain tietoista. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen on työelämässä useita keinoja. Työnkierto tarjoaa vaihtelua ja mahdollisuuksia oppia uusia asioita. Samalla organisaatio hyötyy moniosaamisen lisääntymisestä. Vaativampiin tehtäviin eteneminen koetaan usein palkitsevana, mutta organisaatorakenteiden madaltuminen on kuitenkin vähentänyt päälliköiden ja johtajien määrää. Erilaiset erityisasiantuntijatehtävät tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden työtehtävien haastavuuden lisäämiseen. Joissain organi-

saatioissa on käytössä urapolkuja, joiden kautta hierarkiassa edetään. Urapolkujen toteuttamisessa on kuitenkin haasteena niiden käytännön toteutus, sillä avoimia paikkoja voi olla vain vähän tarjolla. (Hakonen ym. 2014, 266–269.) Jos organisaatio ei pysty tarjoamaan tarpeeksi haasteita, on mahdollista että haasteita pyritään hankkimaan toisista organisaatiosta. Näin ollen kehitysmahdollisuuksien suunnitteleminen ja tarjoaminen on tärkeää, sillä osaavan henkilön menettäminen tuottaa uuden työntekijän rekrytoinnin ja perehdyttämisen kautta organisaatiolle paljon kustannuksia. (Kauhanen 2015, 121.)

Työajan järjestelyt

Työajan järjestelyillä tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään osa-aikaisesti, työvuoroihin voi itse vaikuttaa tai päivittäinen työaika on liukuva. Myös työntekopaikka voi vaihdella esimerkiksi mobiili- tai etätyössä. Työajan järjestelyihin vaikuttavat organisaation taholta tuotannon ja asiakkaiden tarpeet, työntekijöiden taholta henkilökohtaiseen elämään liittyvät tarpeet. Työajan järjestelyiden vaikutuksia ovat tuottavuuden parantuminen, motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin parantuminen. Osa-aikatyö voidaan toteuttaa monella tavalla. Työpäivät tai -viikot voivat olla lyhempiä tai vapaa-aikaa on työajan lomassa enemmän. Noin kaksi kolmasosaa osa-aikatyötä tekevistä tekee sitä omasta tahdostaan. Yleisimpiä syitä osa-aikatyöhön ovat opiskelujen aikainen tulonhankinta, perhesyyt tai työn teon vähentäminen työuran loppupäässä. (Hakonen ym. 211–212, 214–215.)

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia liukuvasta työajasta siten, että työntekijä voi sovituissa rajoissa määrätä työpäivän alkamis- ja päättymisajankohdan (Työaikalaki 605/1996, 13 §). Lisäksi voidaan sopia, että työajan ylitysten kertymää voidaan vähentää työntekijälle myönnettävällä vapaa-ajalla. Vaikka kansainvälisessä vertailussa Suomi onkin ollut Euroopan kärkimaa työaikojen joustavuudessa, voitaisiin tätä palkitsemiskeinoa hyödyntää enemmän. Joillain aloilla työ- ja virkaehtosopimukset voivat jopa hankaloittaa työaikajärjestelyistä sopimista, vaikka useimmat liitot nykyään pyrkivätkin edistämään työajan joustoja. Työnantajalle liukuma ei välttämättä ole kovinkaan kallis ratkaisu. Työntekijälle sillä on kuitenkin huomattavasti merkitystä, sillä se parantaa yksilön mahdollisuuksia sovittaa arjen ja työn asettamia haasteita. Järjes-

telmän toimivuus edellyttää kuitenkin molemminpuolista luottamusta sekä vastavuoroisuutta, lisäksi myös asiakkaan näkökulman huomioiminen on tärkeää. (Hakonen ym. 2014, 219–221.)

Etätyö mahdollistaa töiden organisoimisen ja tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyössä on monia etuja, ja esimerkiksi kansainvälisten yhteistyökumppanien kanssa toimiminen voi edellyttää verkkoneuvotteluihin osallistumista myöhään illalla tai aamuyöllä. Lisäksi esimerkiksi liikuntarajoitteiselle etätyö voi tarjota mahdollisuuden pysyä työelämässä. Etätyö tarjoaa yksilölle paremmat mahdollisuudet arjen ja työn sovittamiseen, ja se voi myös parantaa yksilön suoriutumista. Tämä on kuitenkin yksilöllistä, eikä etätyö sovi kaikille. Etätyö vähentää työmatkoihin kuluvaa aikaa, jolloin työntekijällä jää enemmän vapaa-aikaa. Myös ekologiset syyt voivat olla perusteena etätyön suosimiselle, työmatkojen vähentymisen voidaan katsoa vähentävän työmatkoista aiheutuvaa saastetta. (Hakonen ym. 2014, 223.)

Arvostus ja palaute

Arvostus ja palaute ovat lähellä palkitsemisen ydintä. Esimiehen osoittama arvostus, samoin kuin työyhteisössä vallitseva keskinäinen arvostus, parantavat työsuorituksia. Arvostaminen näkyy konkreettisesti siten, että yksilöt haluavat tehdä yhteistyötä, kuunnella ja rohkaista toisiaan sekä hyväksyvät erilaisuuden työyhteisössä. Teoreettisesti tarkasteltuna arvostuksen taustalla on oikeudenmukaisuuden kokemus. Kun organisaatiossa toimitaan oikeudenmukaisesti sekä päätöksenteossa, vuorovaikutuksessa että menettelyiden suhteen, voi yksilö tuntea olevansa arvostettu. (Hakonen ym. 2014, 243, 246.)

Arvostuksesta kertoo myös hyvin annettu palaute. Palautteen saaminen auttaa työntekijää sisäistämään miten työssä on onnistuttu. Palautteen antamisella voidaan viestiä koko työyhteisölle, millaisia työsuorituksia organisaatio tavoittelee. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen korjaava palaute kannustaa perusteettomia kehuja paremmin. (Hakonen 2014, 251, 253.) Palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä palautteesta saa subjektiivisemmän kuvan kuin itsearvioinnilla. Palautteen avulla vastaanottaja voi paremmin ymmärtää missä hän on nyt ja mihin suuntaan kuuluu jatkaa. (Aho-

nen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.) Jos palkitsemisperusteet liittyvät vahvasti suoritukseen, on palautteen saaminen työntekijän kannalta erittäin tärkeää, jotta oman työnsä tulokseen on mahdollista vaikuttaa paremmin (Moisio ym. 2009, 71.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevien asioiden käsittelyyn. Vaikutusmahdollisuudet taas tarkoittavat sitä, että yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työtahtiin ja -menetelmiin sekä muihin työhön liittyviin asioihin. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät tutkimuksien mukaan tuottavuutta, parantavat työn lopputuloksen laatua sekä työhyvinvointia ja lisäävät sitoutumista. (Hakonen 2014, 233.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksissa on käytännössä kyse työntekijöiden ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 38).

5 KYSELYN TULOKSET JA TULKINTA

Tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston tuloksia ja niiden tulkintaa esitetään tässä luvussa. Suljettujen kysymysten vastauksista on ensin esitetty tulokset kaikkien vastaajien osalta ja sen jälkeen niiden taustamuuttujien osalta, jotka näyttivät vaikuttavan vastauksiin. Kunkin suljetun kysymyksen tulosten jälkeen tulkinta esitetään ensin kaikkien vastaajien osalta ja sen jälkeen kunkin merkityksellisen taustamuuttujan osalta. Taustamuuttujien yhteydessä esitetty n-luku viittaa kaikkiin tarkastelun kohteena olevan ryhmän vastaajiin. Avoimissa kysymyksissä ei tarkasteltu taustamuuttujia.

5.1 Taustamuuttujat

Kyselyn taustamuuttujina käytettiin vastaajan työtehtävää kohdeyrityksessä, sukupuolta, ikää, koulutusta ja työsuhteen kestoa. Kyselyyn vastasi yhteensä 60 kohdeyrityksessä työskentelevää henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 41 %.

Kyselyn vastaajista 32 työskentelee toimihenkilönä. Vastaajista 21 työskentelee asiantuntijatehtävissä. Vastaajista 6 työskentelee keskijohdossa. Vastaajista vain 1 työskentelee yhteyspäällikkönä, joten yhteyspäälliköiden vastaukset käsiteltiin asiantuntijoiden vastausten joukossa. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Vastaajat työtehtävien mukaan

Toimihenkilöt	32
Yhteyspäälliköt	1
Asiantuntijat	21
Keskijohto	6

Kyselyn vastaajista oli naisia 47 ja miehiä 13 (Taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma

Mies	13
Nainen	47

Kyselyn vastaajista 3 kuuluu ikäryhmään 20–29 -vuotiaat. Vastaajista 21 kuuluu ikäryhmään 30–39 -vuotiaat. Vastaajista 18 kuuluu ikäryhmään 40–49 -vuotiaat. Vastaajista 14 kuuluu ikäryhmään 50–59 -vuotiaat. Vastaajista 4 kuuluu ikäryhmään yli 60 -vuotiaat. Koska nuorimmassa ikäryhmässä oli vain kolme vastaajaa ja vanhimmassa vain neljä vastaajaa, ei nuorimman ja vanhimman ikäryhmän vastauksia käsitelty omina vastausryhminään. (Taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaajat ikäryhmien mukaan

20–29 -vuotiaat	3
30–39 -vuotiaat	21
40–49 -vuotiaat	18
50–59 -vuotiaat	14
yli 60 -vuotiaat	4

Kyselyn vastaajista 31 on koulutukseltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Vastaajista 18 on koulutukseltaan alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita. Vastaajista 9 on koulutukseltaan opistoasteen tutkinnon (ennen vuotta 1998 valmistuneet) suorittaneita. Koska vastaajista vain kaksi on suorittanut perus- ja keskiasteen tutkinnon, ei vastauksia käsitelty omana vastausryhminään.

Taulukko 4. Vastaajat koulutustaustan mukaan

Perus- ja keskiaste	2
Opistoaste	9
Alempi korkeakouluaste	18
Ylempi korkeakouluaste	31

Kyselyn vastaajista 3 on ollut työsuhteessa alle 1 vuotta. Vastaajista 11 on ollut työsuhteessa 1–4 vuotta. Vastaajista 23 on ollut työsuhteessa 5–9 vuotta. Vastaajista 20 on ollut työsuhteessa 19–20 vuotta. Yksikään vastaajista ei ole ollut työsuhteessa 20–29 vuotta. Vastaajista 3 on ollut työsuhteessa yli 30 vuotta. Alle 1 vuotta ja yli 30 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksia ei käsitelty omana vastausryhmänä, sillä vastaajia oli molemmissa ryhmissä vain kolme.

Taulukko 5. Vastaajat työsuhteen keston mukaan

Alle 1 vuotta	3
1–4 vuotta	11
5–9 vuotta	23
10–19 vuotta	20
20–19 vuotta	-
Yli 30 vuotta	3

5.2 Palkitsemiskeinojen tietäminen

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, *millaisia työsuhteeseen liittyviä palkitsemiskeinoja tiedät Xxxx käytettävän?* Kysymyksellä selvitettiin henkilöstön spontaania tietämystä käytössä olevista palkitsemiskeinoista. Kysymys oli kaksiosainen avoin kysymys, jonka ensimmäisessä osassa vastaajaa pyydettiin kertomaan omin sanoin *millaisia työsuhteeseen liittyviä aineellisia palkitsemiskeinoja hän tietää kohdeyrityksessä käytettävän* (n=55). Vastausten perusteella palkitsemiskeinojen jakaminen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen oli mahdollisesti ollut henkilöstölle haastavaa. Osa vastaajista oli maininnut aineettomia palkitsemiskeinoja aineellisina palkitsemiskeinoina.

Ensin vastauksista selvitettiin, kuinka monta palkitsemiskeinoa kukin vastaaja oli vastauksessaan maininnut. Kysymykseen vastanneista 98,2 % oli maininnut ainakin yhden aineellisen palkitsemiskeinon. Yhden palkitsemiskeinon oli maininnut 32,7 % vastaajista, 20,0 % oli maininnut kaksi palkitsemiskeinoa ja 47,3 % oli maininnut kolme tai useamman kuin kolme palkitsemiskeinoa.

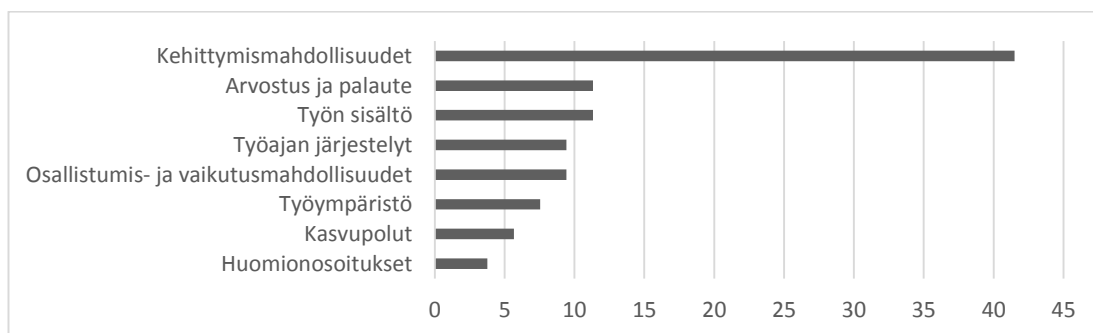
Seuraavaksi vastaukset luokiteltiin ryhmiin palkitsemiskeinoittain. Vastauksista laskettiin kuinka monta kertaa kukin palkitsemiskeino oli mainittu vastauksissa. Tämän jälkeen palkitsemiskeinot luokiteltiin sekä lakisääteisiin ja työehtosopimukseen perustuviin palkitsemiskeinoihin, sekä vapaaehtoiisiin palkitsemiskeinoihin. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin toimeksiantajan aineellisista palkitsemiskeinoista vain lakisääteisiä ja työehtosopimukseen perustuvia palkitsemiskeinoja. Vastaajista 25,5 % oli maininnut vastauksessaan ateriaedun. Peruspalkan oli vastauksessaan maininnut 23,6 % kysymykseen vastanneista. 10,9 % vastaajista oli maininnut vastauksessaan palkalliset vapaapäivät.

Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että kohdeyrityksen henkilöstö tietää tai muistaa kysyttäessä vaihtelevasti yksittäisiä aineellisia palkitsemiskeinoja. Työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvista aineellisista palkitsemiskeinoista henkilöstö näyttäisi tietävän parhaiten ateriaedun, peruspalkan ja palkalliset vapaapäivät. Lisäksi aineistosta ja kyselyn toteutushetkellä käytävällä annetusta suullisesta palautteesta kävi ilmi, että kaikkia etuja ei välttämättä miellettäisi palkitsemiseksi.

Kysymyksen toisessa osassa vastaajaa pyydettiin kertomaan *mitä aineettomia palkitsemiskeinoja hän tietää kohdeyrityksessä käytettävän* (n=38). Ensin aineistosta selvitettiin kuinka monta aineetonta palkitsemiskeinoa vastaajat olivat maininneet. Kysymykseen vastanneista 15,8 % jätti vastauskentän tyhjäksi tai vastasi ettei osannut mainita aineettomia palkitsemiskeinoja. Vastaajista 84,2 % oli maininnut vastauksessaan ainakin yhden aineettoman palkitsemiskeinon. Yhden keinon oli maininnut 34,2 % vastaajista. Vastaajista 21,1 % oli maininnut vastauksessaan kaksi aineetonta palkitsemiskeinoa. 28,9 % vastaajista oli maininnut kolme tai useamman palkitsemiskeinon.

Tämän jälkeen vastaukset luokiteltiin urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin, aineellisiin palkitsemiskeinoihin sekä niihin, joissa vastaaja ei ollut maininnut yhtään palkitsemiskeinoa. Mainituista palkitsemiskeinoista 39,3 % oli aineellisia palkitsemiskeinoja, 40,4 % urapalkkioita ja 13,5 % sosiaalisia palkkioita. Tämän jälkeen vastaukset luokiteltiin vielä siten, että urapalkkiot jaettiin työympäristöön, työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin, työajan järjestelyihin ja kasvupolkuihin liittyviin aineettomiin palkitsemiskeinoihin ja sosiaaliset palkkiot jaettiin arvostukseen ja palautteeseen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä huomionosoituksiin liittyviin palkitsemiskeinoihin.

Aineettomia palkitsemiskeinoja vastauksissa mainittiin yhteensä 47 kertaa (Kuvio 5). Niistä 41,5 % oli kehittymismahdollisuuksiin liittyviä palkitsemiskeinoja ja 12,8 % arvostukseen ja palautteeseen liittyviä palkitsemiskeinoja. Muiden kuin kehittymismahdollisuuksiin liittyvien palkitsemiskeinojen välillä ei ollut suuria eroja mainintojen määrässä.

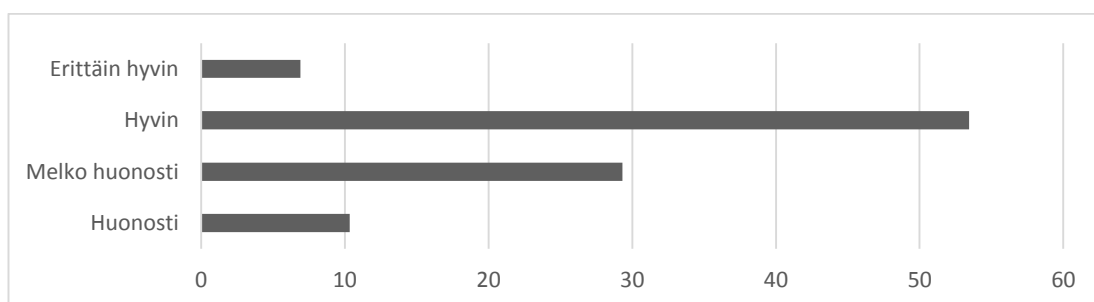


Kuvio 5. Vastausten jakaantuminen aineettomien palkitsemiskeinojen välillä

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että henkilöstö todennäköisesti tietää tai muistaa parhaiten kehittymismahdollisuuksiin liittyviä aineettomia palkitsemiskeinoja. Lisäksi vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että henkilöstö mahdollisesti ymmärtää parhaiten kehittymismahdollisuuksien liittymisen aineettomaan palkitsemiseen.

5.3 Palkitsemisperusteiden tunteminen

Kyselyssä kysyttiin, *kuinka hyvin mielestäsi tunnet työsuhteeseesi liittyviä palkitsemisperusteita kohdeyrityksessä* (Kuvio 6). Kaikista kysymykseen vastanneista 53,4 % vastasi tuntevansa työsuhteeseensa liittyviä palkitsemisperusteita hyvin. Vastaajista 6,9 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteita erittäin hyvin. Vastaajista 29,3 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteita melko huonosti. Vastaajista 10,3 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteita huonosti.



Kuvio 6. Palkitsemisperusteiden tunteminen kaikkien vastanneiden kesken (n=58)

Kysymykseen vastanneista toimihenkilöinä työskentelevistä vastaajista (n=31) 54,8 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet melko huonosti tai huonosti. Asiantuntijatehtävissä ja yhteyspäälliköinä toimivista vastaajista (n=21) 71,4 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin. Keskijohdossa työskentelevistä vastaajista (n=6) 100 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin.

Kysymykseen vastanneista ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=30) 73,3 % vastasi tietävänsä palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=17) 58,8 % vastasi tuntevansa perusteet melko huonosti tai huonosti. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vastaajista (n=9) 55,6 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin.

Kysymykseen vastanneista ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=20) 55,0 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajista,

jotka kuuluvat ikäryhmään 40–49 -vuotiaat (n=17), 82,4 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin. Ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=14) 50,0 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin.

Kysymykseen vastanneista alle viisi vuotta työsuhteessa olleista vastaajista (n=13) 69,2 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet mielestään melko huonosti tai huonosti. Työsuhteessa viisi vuotta tai kauemmin olleista vastaajista (n=45) 68,9 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet erittäin hyvin tai hyvin. Työsuhteessa 10–19 vuotta olleista vastaajista (n=19) 63,2 % vastasi tuntevansa palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin.

Kaikista vastaajista yli puolet tuntisi vastausten perusteella palkitsemisperusteet hyvin tai erittäin hyvin.

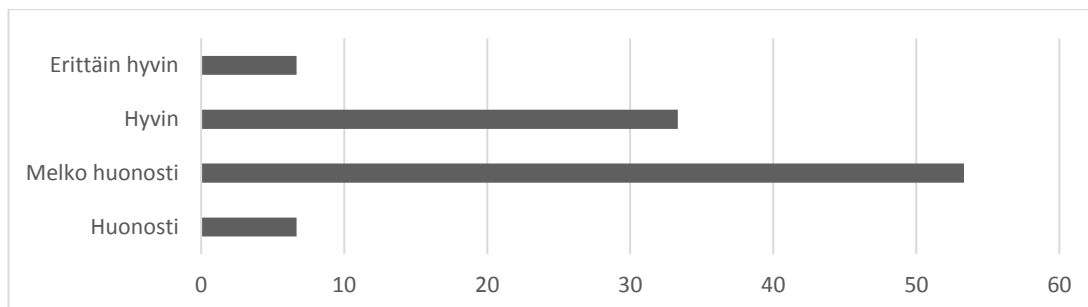
Työtehtävä näyttäisi vaikuttavan siihen, kuinka hyvin työntekijä tuntee palkitsemisperusteita. Toimihenkilöt tunsivat vastausten perusteella palkitsemisperusteita muissa työtehtävissä toimivia työntekijöitä huonommin, keskijohdossa työskentelevät parhaiten.

Koulutuksella saattaa vaikuttaa siihen, kuinka hyvin vastaajat mielestään tuntevat palkitsemisperusteita. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet tunsivat vastausten perusteella palkitsemisperusteet muun koulutustaustan omaavia paremmin.

Työsuhteen kestolla näyttäisi olevan merkitystä palkitsemisperusteiden tuntemisessa. Vastausten perusteella alle viisi vuotta työsuhteessa olleet tunsivat palkitsemisperusteita huonommin kuin yli viisi vuotta työsuhteessa olleet. Palkitsemisperusteiden tunteminen ei kuitenkaan lisääntyisi enää kymmenen vuoden jälkeen.

5.4 Palkitsemisperusteiden liittyminen yhtiön arvoihin ja strategiaan

Kyselyssä kysyttiin, *kuinka hyvin mielestäsi tiedät, miten Xxxx käytössä olevat palkitsemisperusteet liittyvät yhtiömme arvoihin ja strategiaan* (Kuvio 7). Kaikista vastaajista, 53,3 % vastasi tietävänsä mielestään melko huonosti palkitsemisperusteiden yhteyden yhtiön arvoihin ja strategiaan. Vastaajista 33,3 % vastasi tietävänsä mielestään hyvin palkitsemisperusteiden yhteyden yhtiön arvoihin ja strategiaan. Vastaajista 6,7 % vastasi tietävänsä mielestään erittäin hyvin ja vastaajista 6,7 % vastasi tietävänsä mielestään huonosti, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan.



Kuvio 7. Palkitsemisperusteiden liittyminen yhtiön arvoihin ja strategiaan (n=60)

Kysymykseen vastanneista keski johdossa työskentelevistä vastaajista (n=6) 83,3 % vastasi tietävänsä hyvin, tai erittäin hyvin ja 16,7 % melko huonosti miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan. Asiantuntijatehtävissä ja yhteyspäälliköinä toimivista vastaajista (n=22) 68,2 % vastasi tietävänsä melko huonosti tai huonosti ja 31,8 % vastasi tietävänsä hyvin tai erittäin hyvin, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan. Toimihenkilöinä työskentelevistä vastaajista (n=32) 62,5 % vastasi tietävänsä melko huonosti tai huonosti ja 37,5 % vastasi tietävänsä hyvin, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan.

Kysymykseen vastanneista miehistä (n=13) 76,9 % vastasi tietävänsä mielestään melko huonosti tai huonosti, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan. Kysymykseen vastanneista naisista (n=47) 55,3 % vastasi tietävänsä mielestään melko huonosti tai huonosti, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan.

Koulutukseltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=31) 51,6 % vastasi tietävänsä mielestään melko huonosti ja 48,4 % vastasi tietävänsä hyvin tai erittäin hyvin palkitsemisperusteiden ja yhtiön arvojen ja strategian välisen yhteyden. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=20) 66,7 % vastasi tietävänsä melko huonosti tai huonosti ja 33,3 % vastasi tietävänsä hyvin, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan. Opistoasteen koulutuksen suorittaneista vastaajista (n=9) 66,7 % vastasi tietävänsä melko huonosti tai huonosti ja 33,3 % vastasi tietävänsä hyvin, miten yhtiön palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan.

Työsuhteessa 1–4 vuotta olleista vastaajista (n=11) 81,8 % vastasi tietävänsä mielestään melko huonosti ja 18,2 % vastasi tietävänsä hyvin, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan. Työsuhteessa 5–9 vuotta olleista vastaajista (n=23) 56,5 % vastasi tietävänsä melko huonosti tai huonosti ja 43,5 % vastasi tietävänsä hyvin tai erittäin hyvin palkitsemisperusteiden ja yhtiön arvojen ja strategian välisen yhteyden. Työsuhteessa 10–19 vuotta olleista vastaajista (n=20) 55,0 % vastasi tietävänsä melko huonosti tai huonosti ja 45,0 % vastasi tietävänsä hyvin tai erittäin hyvin, miten palkitsemisperusteet liittyvät yhtiön arvoihin ja strategiaan.

Kaikkien vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että palkitsemisperusteiden ja yhtiön arvojen ja strategian välinen yhteys tiedettäisiin ennemmin melko huonosti kuin hyvin.

Työtehtävällä näyttäisi olevan vaikutusta siihen, kuinka hyvin palkitsemisperusteiden ja yhtiön arvojen ja strategian välinen yhteys tiedetään. Toimihenkilöinä sekä asian-tuntijatehtävissä ja yhteyspäälliköinä toimivat tietäisivät vastausten perusteella mielestään yhtiön arvojen ja strategian välisen yhteyden jokseenkin samalla tavalla. Keski-johdossa työskentelevät tietänevät yhteyden huomattavasti muissa tehtävissä toimivia paremmin.

Sukupuolten välillä näyttäisi olevan eroa siinä, kuinka hyvin he tietävät palkitsemisperusteiden ja yhtiön arvojen ja strategian välisen yhteyden. Naiset tietäisivät vastausten perusteella yhteyden hyvin miehiä useammin.

Koulutuksella saattaa vastausten perusteella olla merkitystä siinä, kuinka hyvin henkilöstö tietää yhtiön arvojen ja strategian yhteyden. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet näyttäisivät tietävän yhteyden muun koulutustaustan omaavia paremmin. Heistä kukaan ei vastannut tietävänsä yhteyttä huonosti ja he olivat vastaajista myös ainoita, jotka vastasivat tietävänsä palkitsemisperusteiden ja yhtiönarvojen ja strategian välisen yhteyden erittäin hyvin.

Työsuhteen kestolla olisi vastausten perusteella merkitystä yhteyden tietämisessä. Työsuhteessa 10–19 vuotta olleet tietänevät yhteyden parhaiten. Vastaavasti palkitsemisperusteiden ja yhtiön arvojen ja strategian välisen yhteyden näyttäisivät tietävän huonoiten työsuhteessa 1–4 vuotta olleet.

5.5 Vastaajalle tärkeimmät aineelliset palkitsemiskeinot

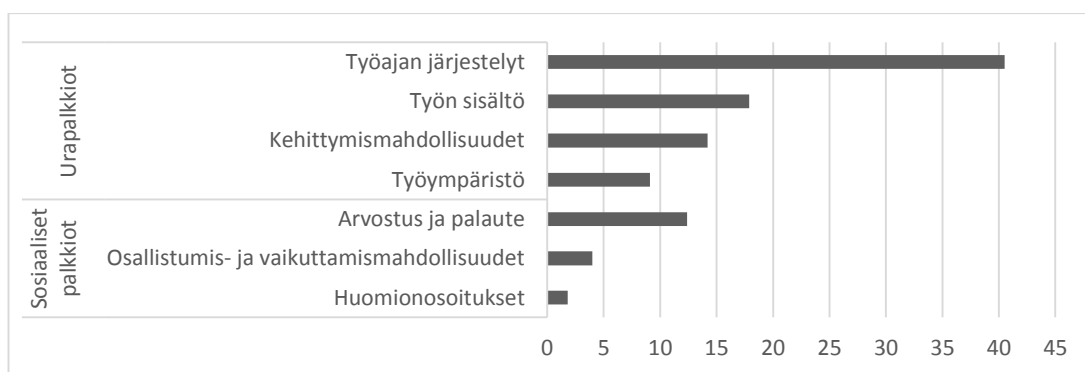
Kyselyssä vastaajaa pyydettiin *valitsemaan vaihtoehtoista viisi itselle tärkeintä aineellista palkitsemiskeinoa* (n=60). Vastauksien perusteella henkilöstölle tärkeimpiä työehtosopimukseen perustuvia aineellisia palkitsemiskeinoja ovat ateriaetu sekä rahallinen palkitseminen.

5.6 Vastaajalle tärkeimmän aineettomat palkitsemiskeinot

Kyselyssä vastaajia pyydettiin *valitsemaan valikosta viisi itselle tärkeintä aineetonta palkitsemiskeinoa* (Kuvio 8). Kyselylomakkeelle oli jäänyt virhe, sillä työn sisältöön liittyvä vastausvaihtoehto oli valittavissa kahteen kertaan. Vastauksista ilmeni, että vastaajista kahdeksan oli valinnut sen kaksi kertaa. Vastaajat ovat mahdollisesti voineet valita vaihtoehdon toiseen kertaan vahingossa, mutta on myös mahdollista, että vastaajat ovat halunneet korostaa mielipidettään valitsemalla vaihtoehdon kahteen kertaan.

Kaikki vastaukset luokiteltiin ensin urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Valinnoista 81,7 % luokiteltiin urapalkkioihin ja 18,2 % luokiteltiin sosiaalisiin palkkioihin.

Seuraavaksi vastauksista selvitettiin, kuinka monta prosenttia kaikista vastauksista kohdistui kuhunkin palkitsemismuotoon. Valinnoista 40,5 % liittyi työajan järjestelyihin liittyviin palkitsemiskeinoihin. Valinnoista 17,9 % liittyi työn sisältöön ja 14,2 % valinnoista liittyi kehittymismahdollisuuksiin. Valinnoista 12,4 % liittyi arvostukseen ja palautteeseen ja 4,0 % liittyi osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Avoimen vastausvaihtoehdon *Joku muu, mikä?* oli valinnut vastaajista 5,0 %. Avoimissa vastauksissa korostui työyhteisön hyvä henki.



Kuvio 8. Vastausten jakautuminen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (n=60)

Kysymykseen vastanneiden miesten (n=13) valinnoista 41,5 % ja naisten (n=47) valinnoista 40,2 % liittyi työajan järjestelyihin liittyviin palkitsemiskeinoihin. Miesten valinnoista 23,1 % ja naisten valinnoista 16,3 % liittyi työn sisältöön liittyviin palkitsemiskeinoihin. Naisten valinnoista 11,0 % ja miesten vastauksista 3,1 % liittyi työympäristöön liittyviin palkitsemiskeinoihin.

Kysymykseen vastanneiden, ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvien (n=21) valinnoista 38,5 %, ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvien (n=18) valinnoista 45,8 % ja ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvien (n=14) valinnoista 42,6 % liittyi työajan järjestelyihin liittyviin palkitsemiskeinoihin. Ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvien valinnoista 15,6 %, ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvien valinnoista 25,3 % ja ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvien valinnoista 14,8 % liittyi työn sisältöön liittyviin palkitsemiskeinoihin. Ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvien valinnoista 14,6 %, ikäryh-

mään 40–49 -vuotiaat kuuluvien valinnoista 7,2 % ja ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvien valinnoista 14,8 % liittyi arvostukseen ja palautteeseen liittyviin palkitsemiskeinoihin.

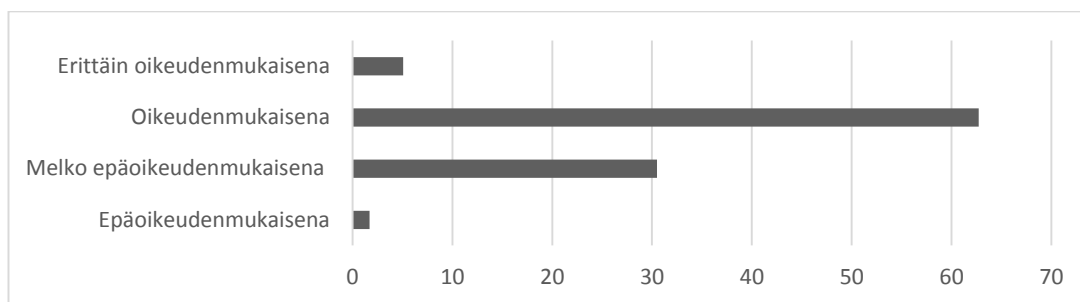
Kaikkien vastausten perusteella tärkeimpiä aineettomia palkitsemiskeinoja näyttäisivät olevan urapalkkiot ja niistä työajan järjestelyihin liittyvät palkitsemiskeinot. Sosiaalisista palkkioista tärkeimpiä palkitsemiskeinoja olisivat arvostus ja palaute.

Sukupuolella ei vastausten perusteella näyttäisi olevan vaikutusta siihen, kuinka tärkeänä henkilöstö pitää työajan järjestelyihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Miehet pitäsivät vastausten perusteella hieman naisia useammin työn sisältöä tärkeänä. Naiset sen sijaan saattavat pitää työympäristöön liittyviä palkitsemiskeinoja hieman miehiä useammin tärkeinä.

Ikäryhmällä näyttäisi vastausten perusteella olevan hieman vaikutusta siihen, kuinka tärkeinä työajan järjestelyihin liittyviä palkitsemiskeinoja pidetään. 40–49 -vuotiaat saattavat pitää niitä hieman muita ikäryhmiä useammin tärkeinä. Lisäksi työn sisältöön liittyvät palkitsemiskeinot olisivat vastausten perusteella tärkeimpiä 40–49 -vuotiaille. 30–39 ja 50–59 -vuotiaille taas arvostukseen ja palautteeseen liittyvät palkitsemiskeinot vaikuttaisivat olevan hieman muita ikäryhmiä useammin tärkeitä.

5.7 Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemus kohdeyrityksessä

Kyselyssä kysyttiin, *kuinka oikeudenmukaisena vastaajat kokevat palkitsemisen kohdeyrityksessä* (Kuvio 9). Kaikista vastanneista 62,7 % vastasi kokevansa kohdeyrityksen palkitsemista oikeudenmukaisena. Vastaajista 30,5 % vastasi kokevansa palkitsemisen melko epäoikeudenmukaisena. Vastaajista 5,1 % vastasi kokevansa palkitsemisen erittäin oikeudenmukaisena. Vastaajista 1,7 % vastasi kokevansa palkitsemisen epäoikeudenmukaisena.



Kuvio 9. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemus kohdeyrityksessä (n=59)

Kysymykseen vastanneista toimihenkilöinä työskentelevistä vastaajista (n=31) 71,0 % vastasi kokevansa palkitsemisen joko oikeudenmukaisena tai erittäin oikeudenmukaisena. Toimihenkilöinä toimivista 39,0 % vastasi kokevansa palkitsemisen melko epäoikeudenmukaisena tai epäoikeudenmukaisena. Asiantuntijatehtävissä ja yhteyspäälliköinä työskentelevistä vastaajista (n=22) 59,1 % vastasi kokevansa palkitsemisen joko oikeudenmukaisena tai erittäin oikeudenmukaisena ja 40,9 % melko epäoikeudenmukaisena. Keskijohdossa työskentelevistä vastaajista (n=6) 83,3 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena ja 16,7 % melko epäoikeudenmukaisena.

Kysymykseen vastanneista miehistä (n=13) 46,2 % vastasi kokevansa palkitsemisen melko epäoikeudenmukaisena. Miehistä 38,5 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena ja miehistä 15 % vastasi kokevansa palkitsemisen erittäin oikeudenmukaisena. Naisista (n=46) 69,6 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena. Naisista 26,1 % vastasi kokevansa palkitsemisen melko epäoikeudenmukaisena. Naisista 2,2 % vastasi kokevansa palkitsemisen erittäin oikeudenmukaisena ja 2,2 % epäoikeudenmukaisena.

Vastaajista ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=21) 66,7 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena, 23,8 % vastasi kokevansa palkitsemisen melko epäoikeudenmukaisena ja 9,5 % erittäin oikeudenmukaisena. Ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=18) 72,2 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena ja 27,8 % melko epäoikeudenmukaisena. Ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=13) 53,8 % vastasi kokevansa palkitsemisen melko epäoikeudenmukaisena, 38,5 % oikeudenmukaisena ja 7,7 % epäoikeudenmukaisena.

Koulutukseltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=31) 67,7 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena, 2,3 % erittäin oikeudenmukaisena ja 29,3 % melko epäoikeudenmukaisena. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=17) 52,9 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena, 11,8 % erittäin oikeudenmukaisena ja 35,29 % melko epäoikeudenmukaisena. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vastaajista (n=9) 55,6 % vastasi kokevansa palkitsemisen oikeudenmukaisena, 33,3 % melko epäoikeudenmukaisena ja 11,1 % epäoikeudenmukaisena.

Kaikkien vastausten perusteella henkilöstö näyttäisi kokevan palkitsemisen enimmäkseen oikeudenmukaisena.

Työtehtävällä vaikuttaisi vastausten perusteella olevan vaikutusta siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkitsemista pidetään. Työtehtävässään asiantuntijoina ja yhteyspäällikköinä toimivat saattavat vastausten perusteella kokea palkitsemisen toimihenkilöinä toimivia useammin epäoikeudenmukaisina. Oikeudenmukaisimpana palkitsemisen kokisivat keskijohdossa työskentelevät.

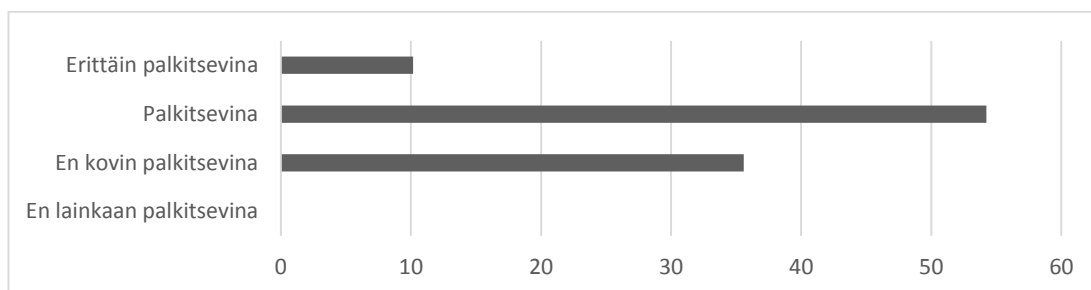
Sukupuolella näyttäisi olevan vaikutusta siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. Vaikuttaisi siltä, että naiset kokisivat miehiä useammin palkitsemisen oikeudenmukaisena.

Ikäryhmällä näyttäisi vastausten perusteella olevan vaikutusta siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. Vastausten perusteella 50–59 -vuotiaat kokisivat palkitsemisen epäoikeudenmukaisempana muita ikäryhmiä useammin.

Koulutuksella saattaisi vastausten perusteella olla vaikutusta siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. Korkeammin koulutetut näyttäisivät kokevan palkitsemisen oikeudenmukaisempana kuin alemman koulutustaustan omaavat vastaajat.

5.8 Palkitsemiskeinojen palkitsevuus kohdeyrityksessä

Kyselyssä kysyttiin, *kuinka palkitsevina vastaajat pitävät Xxx käytettäviä palkitsemiskeinoja* (Kuvio 10). Kysymykseen vastanneista vastaajista 54,2 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja palkitsevina. Vastaajista 35,6 % vastasi, ettei pidä palkitsemiskeinoja kovin palkitsevina ja 10,2 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja erittäin palkitsevina.



Kuvio 10. Palkitsemiskeinojen palkitsevuus kohdeyrityksessä (n=59)

Työtehtävässään toimihenkilöinä toimivista vastaajista (n=31) 54,8 % ja asiantuntija-tehtävissä ja yhteyspäälliköinä toimivista vastaajista (n=21) 52,4 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja palkitsevina. Toimihenkilön työtehtävissä toimivista vastaajista 35,5 % ja asiantuntijoina ja yhteyspäälliköinä toimivista vastaajista 42,9 % vastasi, ettei pidä palkitsemiskeinoja kovin palkitsevina. Toimihenkilöinä toimivista vastaajista 9,7 % ja asiantuntijoina ja yhteyspäälliköinä toimivista vastaajista 4,8 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja erittäin palkitsevina. Keskijohdossa työskentelevistä vastaajista (n=6) 50,0 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja palkitsevina. Keskijohdossa työskentelevistä vastaajista 33,3 % erittäin palkitsevina ja 16,7 % ei kovin palkitsevina.

Kysymykseen vastanneista miehistä (n=13) 46,2 % ja naisista (n=46) 32,6 % vastasi, ettei pidä palkitsemiskeinoja kovin palkitsevina. Miehistä 38,5 % ja naisista 58,7 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja palkitsevina. miehistä 15,4 % ja naisista 8,7 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja erittäin palkitsevina.

Kysymykseen vastanneista ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=21) 76,2 % ja ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=18) 61,1 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja palkitsevina tai erittäin palkitsevina. Ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=13) 61,5 % vastasi, ettei pidä palkitsemiskeinoja kovin palkitsevina.

Kysymykseen vastanneista ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=31) 67,7 % ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=18) 72,2 % vastasi pitävänsä palkitsemiskeinoja palkitsevina tai erittäin palkitsevina. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vastaajista (n=8) 75,0 % vastasi, ettei pidä palkitsemiskeinoja kovin palkitsevina.

Kaikkien vastausten perusteella henkilöstö pitäisi palkitsemiskeinoja enimmäkseen palkitsevina. Kukaan vastaajista ei myöskään vastannut, etteivät palkitsemiskeinot olisi lainkaan palkitsevia.

Työtehtävällä näyttäisi vastausten perusteella olevan vaikutusta siihen, kuinka palkitsevina palkitsemiskeinoja pidetään. Asiantuntijat ja yhteyspäälliköt pitänevät toimihenkilöitä useammin palkitsemiskeinoja vähemmän palkitsevina. Keski johdossa työskentelevät olisivat enimmäkseen sitä mieltä, että palkitsemiskeinot ovat vähintään palkitsevia.

Sukupuolella näyttäisi olevan jonkin verran vaikutusta siihen, kuinka palkitsevina palkitsemiskeinoja pidetään. Naiset pitäisivät vastausten perusteella miehiä useammin palkitsemiskeinoja vähintään palkitsevina.

Ikäryhmällä saattaa olla vaikutusta palkitsemiskeinojen palkitsevuuden kokemukseen. Alle 50 -vuotiaat vaikuttaisivat pitävän yli 50 -vuotiaita useammin palkitsemiskeinoja palkitsevina.

Koulutustaustalla saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka palkitsevina palkitsemiskeinoja pidetään. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet näyttäisivät pitävän palkitse-

miskeinoja muun tutkinnon suorittaneita useammin palkitsevina. Opistoasteen tutkinnon suorittaneet taas vaikuttaisivat pitävän palkitsemiskeinoja muun tutkinnon suorittaneita useammin vähemmän palkitsevina.

5.9 Palkitsemiskeino jonka vastaaja haluaisi lisätä palkitsemisen kokonaisuuteen

Kyselyssä kysyttiin, *jos saisit päättää, minkä palkitsemiskeinon haluaisit Xxxx käytössä olevien palkitsemiskeinojen lisäksi?* (n=28). Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksista 10,5 % oli tyhjiä tai en osaa sanoa -vastauksia. Vastauksista 5,3 %:ssa sanottiin, ettei uusia palkitsemiskeinoja tarvita. Olemassa olevien aineellisten palkitsemiskeinojen kehittämiseen liittyviä vastauksia oli 34,2 % ja aineettomien palkitsemiskeinojen kehittämiseen liittyviä vastauksia oli 21,1 %. Uusiin aineellisiin palkitsemiskeinoin liittyviä vastauksia oli 21,3 % ja uusiin aineettomiin liittyviä 5,3 % vastauksista. Käytöstä poistettujen keinojen palauttamiseen liittyviä vastauksia oli 2,6 %.

Vastausten perusteella henkilöstö vaikuttaisi olevan tyytyväinen käytössä oleviin palkitsemiskeinoin, sillä ehdotuksia uusista palkitsemiskeinoista tuli suhteellisen vähän.

5.10 Käyttävätkö vastaajat kaikkia palkitsemiskeinoja

Kyselyssä kysyttiin, *onko Xxxx palkitsemiskeinoissa sellaisia, joita et käytä lainkaan? Jos on niin mikä/ mitkä ja miksi?* (n=26) Kysymys oli avoin kysymys. Vastaukset luokiteltiin aineettomiin ja aineellisiin palkitsemiskeinoin liittyviin vastauksiin sekä epäselviin vastauksiin. Luokittelun tuloksena saatiin yhteensä 37 vastausta, joista 64,9 % liittyi aineellisiin ja 10,8 % aineettomiin palkitsemiskeinoin. Vastauksista 10,8 % oli epäselviä vastauksia ja 10,8 % tyhjiä tai en osaa sanoa -vastauksia. Vastaajista 2,7 % oli vastannut käyttävänsä kaikkia palkitsemiskeinoja.

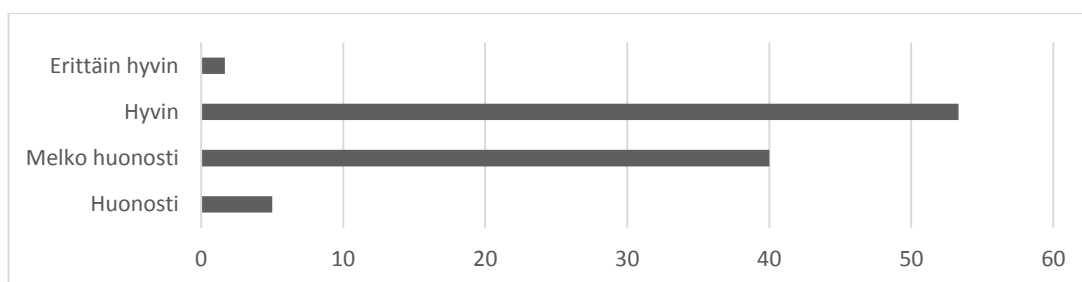
Aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin liittyvät vastaukset luokiteltiin vielä syiden mukaan. 25,0 % aineellisiin palkitsemiskeinoin liittyvistä vastauksista oli annettu ilman syytä. Syistä 33,3 % viittasi siihen, ettei vastaaja ole ehtinyt, muistanut tai

saanut aikaiseksi käyttää keinoja. Syistä 25,0 % viittasi siihen, ettei vastaajalla ollut tarvetta keinon käyttämiselle. Syistä 12,5 % viittasi siihen, ettei palkitsemiskeino ollut vastaajan käytettävissä ja syistä 4,2 % viittasi siihen että vastaaja koki palkitsemiskeinon käyttämisen liian hankalaksi. Syyksi aineettomien palkitsemiskeinojen käyttämiselle oli, ettei palkitsemiskeino ole vastaajan käytettävissä, vastaaja koki keinon käyttämisen hankalana tai keinon käyttämiselle ei ollut tarvetta.

Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että henkilöstö jättää palkitsemiskeinoja käyttämättä enimmäkseen siksi, että niiden käyttämiseen ei ole riittävästi aikaa tai niiden käyttäminen unohtuu. Lisäksi näyttäisi siltä, että keinoja jätetään käyttämättä myös sen takia, että vastaaja ei koe niitä tarpeelliseksi.

5.11 Palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys kohdeyrityksessä

Kyselyssä kysyttiin, *kuinka hyvin ja ymmärrettävästi palkitsemiseen liittyvä tieto on mielestäsi saatavilla* (Kuvio 11). Kaikista vastaajista 53,3 % oli sitä mieltä, että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla hyvin ja ymmärrettävästi. Vastaajista 40,0 % oli sitä mieltä, että palkitsemiseen liittyvä tieto on melko huonosti saatavilla. Vastaajista 1,7 % oli sitä mieltä että tieto on saatavilla erittäin hyvin ja vastaajista 5,0 % oli sitä mieltä että tieto on saatavilla huonosti.



Kuvio 11. Palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys kohdeyrityksessä (n=60)

Kysymykseen vastanneista miehistä (n=13) 61,5 % vastasi, että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla melko huonosti tai huonosti. Vastaavasti naisista (n=47) 59,6 % vastasi, että tieto on saatavilla hyvin tai erittäin hyvin.

Kysymykseen vastanneista ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=21) 66,7 % vastasi olevansa sitä mieltä, että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla hyvin tai erittäin hyvin. Ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=18) 44,4 % oli sitä mieltä että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla hyvin tai erittäin hyvin. Ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=14) 42,9 % oli sitä mieltä, että tieto on saatavilla hyvin tai erittäin hyvin.

Kysymykseen vastanneista ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=31) 64,5 % vastasi olevansa sitä mieltä, että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla hyvin tai erittäin hyvin. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=18) 55,6 % vastasi, että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla hyvin. Opistoasteen tutkinnon suorittaneista vastaajista (n=9) 66,7 % vastasi, että palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla huonosti tai melko huonosti.

Kaikkien vastausten perusteella näyttäisi siltä, että kohdeyrityksen henkilöstöstä yli puolet on sitä mieltä, että palkitsemiseen liittyvä tieto on hyvin tai erittäin hyvin ja ymmärrettävästi saatavilla.

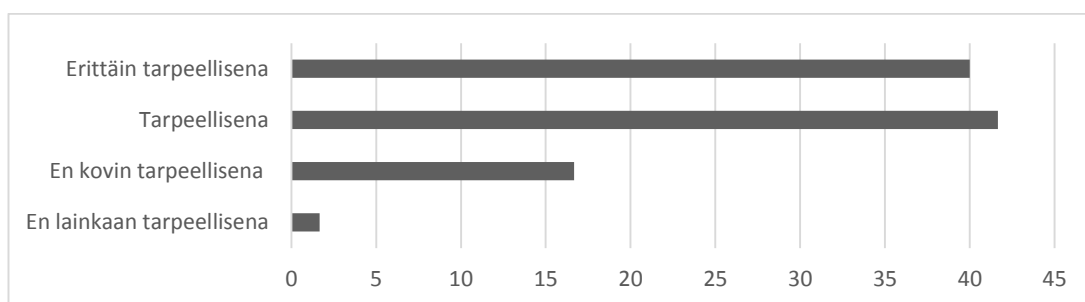
Vastaajan sukupuolella vaikuttaisi olevan merkitystä siihen, kuinka hyvin ja ymmärrettävästi palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla. Naiset kokisivat mahdollisesti miehiä useammin, että tieto on saatavilla vähintään hyvin.

Ikäryhmällä näyttäisi vastausten perusteella olevan vaikutusta siihen, kuinka hyvin ja ymmärrettävästi palkitsemiseen liittyvä tieto on saatavilla. 30–39 -vuotiaat kokisivat tiedon olevan paremmin ja ymmärrettävämmiin saatavilla kuin vanhemmat ikäryhmät.

Koulutuksella saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka hyvin ja ymmärrettävästi palkitsemiseen liittyvä tieto koetaan olevan saatavilla. Vastausten perusteella ylemmän ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet olisivat useammin sitä mieltä, että tieto on saatavilla hyvin ja ymmärrettävästi.

5.12 Palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvän tiedottamisen tarpeellisuus

Kyselyssä kysyttiin *Kuinka tarpeellisena pidät säännöllistä tiedottamista palkitsemisperusteista ja -keinoista?* (Kuvio 12). Vastaajista 40,0 % vastasi pitävänsä palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvää tiedottamista erittäin tarpeellisena. Vastaajista 41,7 % vastasi pitävänsä tiedottamista tarpeellisena. Vastaajista 16,7 % vastasi, ettei pidä tiedottamista kovin tarpeellisena ja 1,7 % vastasi, ettei pidä tiedottamista lainkaan tarpeellisena.



Kuvio 12 Palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvän tiedottamisen tarpeellisuus (n=60)

Kysymykseen vastanneista toimihenkilöinä työskentelevistä vastaajista (n=32) 75,0 % vastasi pitävänsä palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvää tiedottamista tarpeellisena tai erittäin tarpeellisena. Asiantuntijatehtävissä ja yhteyspäällikköinä toimivista vastaajista (n=22) 90,9 % vastasi pitävänsä tiedottamista tarpeellisena tai erittäin tarpeellisena. Keskijohdossa työskentelevistä vastaajista (n=6) 83,3 % vastasi pitävänsä tiedottamista tarpeellisena tai erittäin tarpeellisena.

Kysymykseen vastanneista ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=21) 90,5 % vastasi pitävänsä tiedottamista tarpeellisena tai erittäin tarpeellisena. Ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=18) 88,9 % vastasi pitävänsä tiedottamista erittäin tarpeellisena tai tarpeellisena. Ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=14) 64,3 % vastasi pitävänsä tiedottamista erittäin tarpeellisena tai tarpeellisena.

Kysymykseen vastanneista opistoasteen tutkinnon suorittaneista vastaajista (n=9) 44,4 % vastasi pitävänsä tiedottamista tarpeellisenä tai erittäin tarpeellisenä. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=18) 100 % vastasi pitävänsä tiedottamista tarpeellisenä tai erittäin tarpeellisenä. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista (n=31) 80,6 % vastasi pitävänsä tiedottamista erittäin tarpeellisenä tai erittäin tarpeellisenä.

Kaikista vastaajista suurin osa pitäisi vastausten perusteella palkitsemisperusteista ja -keinoista saatavaa tietoa vähintään tarpeellisenä. Lisäksi vaikuttaisi siltä, että henkilöstöstä lähes puolet pitäisi tiedon saamista erittäin tarpeellisenä.

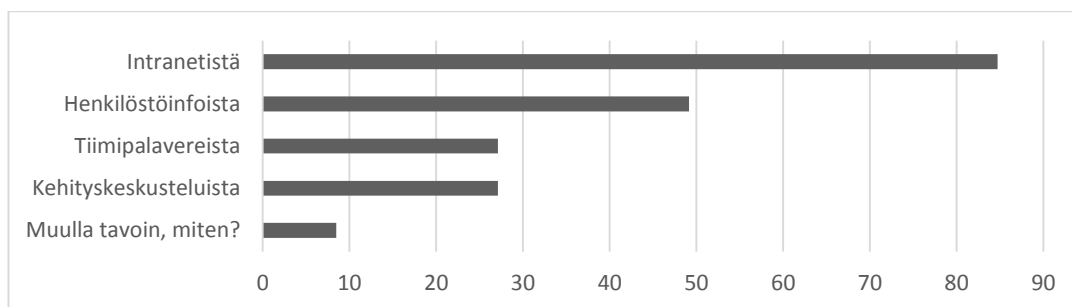
Työtehtävällä saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka tarpeellisenä palkitsemisperusteista ja -keinoista tiedottamista pidetään. Asiantuntijatehtävissä ja yhteyspäälliköinä toimivat vaikuttaisivat pitävän tiedottamista muissa tehtävissä toimivia useammin vähintään tarpeellisenä. Toimihenkilöt taas näyttäisivät muissa tehtävissä toimivia useammin pitävän tiedottamista vähemmän tarpeellisenä.

Ikäryhmä näyttäisi vaikuttavan siihen kuinka tarpeellisenä tiedottamista pidetään. 30–39 -vuotiaat olisivat vastausten perusteella useimmin sitä mieltä että tiedottaminen on vähintään tarpeellista. Vähiten tarpeellisenä tiedottamista pitäisivät henkilöstöstä 50–59 -vuotiaat.

Koulutustaustalla saattaa olla huomattava merkitys siihen, kuinka tarpeellisenä tiedottamista palkitsemisperusteista ja -keinoista pidetään. Opistoasteen tutkinnon suorittaneet vaikuttaisivat olevan muun koulutustaustan omaavia useammin sitä mieltä, ettei tiedottaminen ole kovin tarpeellista. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet vaikuttaisivat olevan yksimielisiä siitä, että tiedottaminen on tarpeellista tai erittäin tarpeellista.

5.13 Mistä palkitsemiseen liittyvää tietoa toivotaan saatavaksi

Kyselyssä kysyttiin *miten toivoisit saavasi enemmän tietoa palkitsemisperusteista ja -keinoista sekä henkilöstö-eduista?* (Kuvio 13). Vastaajat saivat halutessaan valita vaihtokosta useamman vaihtoehdon. Vastauksia annettiin yhteensä 116. Vastaajista 84,7 % oli valinnut vaihtoehdoista intranetin. Henkilöstöinfon oli valinnut 49,2 % vastaajista. Tiimipalaverit oli valinnut 27,1 % vastaajista ja kehityskeskustelut oli valinnut 27,1 % vastaajista. Muulla tavoin, miten? -vastausvaihtoehdon oli valinnut 8,5 % vastaajista. Viimeisen vastausvaihtoehdon valinnot olivat toivoneet palkitsemiseen liittyvän tiedon saamista suoraan esimieheltä tai sähköpostilla.



Kuvio 13. Mistä henkilöstö toivoisi saavansa palkitsemiseen liittyvää tietoa (n=59)

Työtehtävässään toimihenkilöinä toimivista vastaajista (n=31) 93,5 % vastasi toivovansa palkitsemiseen liittyvän tiedon saamista intranetistä ja 48,4 % henkilöstöinfoista. Asiantuntijoina ja yhteyspäällikköinä toimivista vastaajista (n=22) 77,3 % vastasi, että toivoisi saavansa tietoa intranetistä ja 45,5 % kehityskeskusteluista, henkilöstöinfoista sekä tiimipalavereista. Keskijohdossa työskentelevistä vastaajista (n=6) 66,7 % vastasi toivovansa, että tietoa saisi intranetistä ja 66,7 % vastasi toivovansa tietoa henkilöstöinfoista.

Kysymykseen vastanneista ikäryhmään 30–39 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=21) 85,7 % vastasi toivovansa tietoa intranetistä ja 57,1 % henkilöstöinfoista. Ikäryhmään 40–49 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=17) 82,4 % vastasi toivovansa tietoa intranetistä, 52,9 % henkilöstöinfoista, 47,1 % kehityskeskusteluista ja 41,2 % tiimipalavereista. Ikäryhmään 50–59 -vuotiaat kuuluvista vastaajista (n=14) 78,6 % toivoi tietoa intranetistä ja 42,9 % henkilöstöinfoista.

Kaikkien vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että henkilöstö toivoisi enimmäkseen saavansa palkitsemiseen liittyvää tietoa intranetistä. Toiseksi eniten vastaajat toivoisivat palkitsemiseen liittyvää tietoa myös henkilöstöinfoista.

Työtehtävällä näyttäisi olevan jonkin verran vaikutusta lähinnä siihen, kuinka monipuolisista kanavista palkitsemiseen liittyvää tietoa saadaan. Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että asiantuntijat toivoisivat monipuolisempia tiedonsaantikanavia muissa työtehtävissä toimivia useammin.

Ikäryhmien välillä saattaisi vastausten perusteella olla eroa siinä, mistä tietoa toivotaan eniten tai toiseksi eniten saatavaksi. Eroa olisi kuitenkin lähinnä siinä, kuinka monipuolisista lähteistä tietoa toivotaan. 40–49 -vuotiaat näyttäisivät toivovan tietoa useammista eri lähteistä muita ikäryhmiä useammin.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palkitsemisperusteita ja -keinoja. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vakuutuslalla toimivan yrityksen henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä palkitsemisperusteista ja -keinoista sekä palkitsemisen kokonaisuudesta. Tavoitteena oli myös selvittää, millaista hyötyä palkitsemisperusteisiin ja palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvän tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntymisestä olisi kohdeyritykselle. Lisäksi työllä haettiin vastausta siihen, mitkä olisivat niitä tapoja ja menetelmiä, joilla tietoisuutta ja ymmärrystä voitaisiin näissä asioissa lisätä.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimusmetodinä käytettiin kyselyä, joka suoritettiin Webropol -kyselytyökalun avulla. Kyselyn linkki lähetettiin kohdeyrityksen sähköpostilla kaikille työntekijöille ylin johtopois lukien. Aikaa vastaamiseen annettiin kymmenen työpäivää. Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee palkitsemisen aihealueita osana organisaation henkilöstöstrategiaa.

Palkitsemista tarkasteltiin organisaation liiketoimintastrategian toteuttamisen ja johtamisen välineenä. Teoriaosassa haluttiin tuoda esille palkitsemiseen liittyviä asioita joiden avulla palkitseminen saavuttaa sille asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin.

Johtopäätökset

Kyselyn vastausprosentiksi tavoiteltiin 12 %. Toteutunut vastausprosentti 41 % ylitti odotukset reilusti. Vastausprosentin voitaneen olettaa kertovan siitä, että palkitsemiseen ja sen kehittämiseen liittyviä asioita pidetään tärkeinä. Vastaajien määrä kertonee myös henkilöstön halusta osallistua ja vaikuttaa työpaikkansa asioihin.

Vastausprosentin perusteella toimeksiantajayrityksen henkilöstö vaikuttaisi pitävän palkitsemista ja sen kehittämistä tärkeänä asiana. Vastausprosentit kuvannevat myös henkilöstön halua osallistua ja vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Kyselyn julkaisemisen jälkeen palkitsemiseen liittyvistä asioista keskusteltiin myös tavallista enemmän.

Johtopäätöksinä tästä kyselystä voitaneen todeta, että kohdeyrityksen henkilöstö tietäisi tai muistaisi kysyttäessä vaihtelevasti yksittäisiä aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja. Yli puolet henkilöstöstä näyttäisi tuntevan palkitsemisperusteet vähintään hyvin. Palkitsemisperusteiden tuntemiseen vaikuttanevat työtehtävä, koulutus ja työsuhteen kesto. Aineisto antaa myös viitteitä siitä, että yli viisi vuotta työsuhteessa olleet tuntisivat palkitsemisperusteet uudempia työntekijöitä paremmin.

Palkitsemisperusteiden liittyminen yhtiön arvoihin ja strategiaan olisi henkilöstöllä palkitsemisperusteiden tuntemista huonommin tiedossa. Yli puolet vastaajista vastasi tietävänsä yhteyden enemmän melko huonosti kuin hyvin. Työtehtävällä, sukupuolella, koulutuksella ja työsuhteen kestolla näyttäisi olevan merkitystä yhteyden tietämisessä.

Aineiston perusteella voitaneen päätellä, että henkilöstölle tärkeimpiä lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvia aineellisia palkitsemiskeinoja olisivat lounasetu ja rahallinen palkitseminen. Aineettomista palkitsemiskeinoista urapalkkiot olisivat sosiaalisia palkkioita tärkeämpiä. Urapalkkioista tärkeimpiä olisivat työajan järjestelyihin liittyvät palkitsemiskeinot ja sosiaalista palkkioista tärkeimpiä palkitsemiskeinoja

näyttäisivät olevan arvostukseen ja palautteeseen liittyvät palkitsemiskeinot. Aineettomien palkitsemiskeinojen tärkeyteen vaikuttaisivat aineiston perusteella eniten sukupuoli ja ikäryhmä.

Kyselyaineisto ei antanut aihetta olettaa, että työsuhteen kestolla olisi juurikaan vaikutusta siihen, kuinka tärkeinä eri palkitsemiskeinoja pidetään. Aineiston perusteella tärkeimmiksi koettuja palkitsemiskeinoja ei välttämättä muisteta silloin kun niitä pyydetään spontaanisti luettelemaan. Palkitsemisen kokonaisuudesta muistuttaminen saattaisi näin ollen olla kohdeyritykselle hyödyllistä.

Henkilöstö vaikuttaisi pitävän palkitsemista enimmäkseen oikeudenmukaisena ja palkitsevana. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen näyttäisivät vaikuttavan vastaajan työtehtävä, sukupuoli, ikä ja koulutus. Palkitsevuuden kokemukseen vaikuttaisivat aineiston perusteella työtehtävä, sukupuoli ikä ja koulutus. Aineiston perusteella henkilöstö olisi enimmäkseen tyytyväinen käytössä oleviin palkitsemiskeinoin.

Kyselyaineistosta kävi ilmi, että henkilöstöstä suurin osa näyttäisi pitävän palkitsemisperusteisiin ja -keinoihin liittyvää tiedottamista tarpeellisenä. Työtehtävä, ikä ja koulutus vaikuttanevat aineiston perusteella siihen, kuinka tarpeellisenä tiedon saamista pidetään. Hieman yli puolet henkilöstöstä olisi vastausten perusteella sitä mieltä, että palkitsemiseen liittyvä tieto on helposti ja ymmärrettävästi saatavilla. Vastaajan sukupuolella, iällä ja koulutuksella saattaa aineiston perusteella olla vaikutusta siihen, kuinka helposti ja ymmärrettävästi palkitsemiseen liittyvä tieto koetaan olevan saatavilla.

Henkilöstö näyttäisi aineiston perusteella toivovan palkitsemiseen liittyvää tietoa eniten intranetistä ja henkilöstöinfoista. Vastaajan työtehtävällä ja iällä olisi aineiston perusteella vaikutusta lähinnä siihen, kuinka monipuolisista lähteistä tietoa toivottaisiin saatavaksi. Intranetin suosio perustunee siihen, että tieto on sieltä jatkuvasti saatavilla. Intranetin kautta saatavasta tiedosta puuttuu kuitenkin vuorovaikutteisuus, mikä lienee osasyynä siihen, että tietoa toivotaan myös henkilöstöinfoista.

Aineistosta nousi myös esille, että palkitsemisperusteiden tuntemus, palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuuden ja ymmärrettävyyden kokemus, sekä oikeudenmukaisuuden ja palkitsevuuden kokemukset, näyttäisivät korreloivan jossain määrin keskenään. Vastaajista ne, jotka vastasivat tuntevansa palkitsemisperusteet vähintään hyvin ja kokevansa tiedon olevan helpommin ja ymmärrettävämmin saatavilla, kokevat mahdollisesti useammin palkitsemisen oikeudenmukaisempaan ja palkitsevampaan kuin vastaajat, jotka eivät tunne palkitsemisperusteita hyvin ja kokevat, ettei palkitsemiseen liittyvä tieto ole saatavilla hyvin ja ymmärrettävästi. Aineiston perusteella alle viisi vuotta työsuhteessa olleiden kokemukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja palkitsevuudesta eivät kuitenkaan olisi yhtä riippuvaisia palkitsemisperusteiden tietämyksestä ja palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuudesta ja ymmärrettävyyden kokemuksesta, kuin kauemmin työsuhteessa olleiden kokemukset.

Hypoteesina voitaneen esittää, että palkitseminen saatetaan kokea puutteellisen tietämyksen takia epäoikeudenmukaisempaan ja vähemmän palkitsevana. Aineistosta ei kuitenkaan varmuudella selvinnyt, vaikuttaisiko oikeudenmukaisuuden ja palkitsevuuden kokemukseen ensisijaisesti palkitsemiseen liittyvän tiedon ymmärrettävyys ja saatavuus vai palkitsemisperusteiden tunteminen. Otoksen koko huomioiden voi korrelaatio kuitenkin olla myös sattumaa, joten aihetta tulisi tutkia syvällisemmin riippuvuuksien varmistamiseksi.

Aineiston perusteella palkitsemisperusteiden tuntemisella ja palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuuden ja ymmärrettävyyden kokemuksella olisi siis vaikutusta palkitsemisen toimivuuden elementteihin. Palkitsemisperusteista ja -keinoista olevalla tietämyksellä näyttäisi olevan vaikutusta siihen, millaisena palkitsemisen kokonaisuus koetaan. Palkitsemisperusteiden tuntemuksen lisääntyminen mahdollisesti edesauttaisi myös palkitsemiselle asetettujen tavoitteiden täyttymistä.

Toimenpide-ehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita

Palkitsemiseen liittyvää tietoa voitaisiin viestiä nykyistä tehokkaammin. Palkitsemisperusteista ja -keinoista voitaisiin koostaa esimerkiksi tietopaketti, jossa kunkin palkitsemiskeinon yhteydessä viestittäisiin sekä palkitsemisperusteista että siitä, kuinka

palkitsemiskeino on yhteydessä yhtiön arvoihin ja miten se tukee liiketoimintastrategiaa. Palkitsemiseen liittyvän tiedon ymmärrettävyyttä voitaisiin myös tarkistaa. Pie-niltä tuntuvien jokapäiväisten etujen arvon ymmärtämiseksi voitaisiin laatia laskenta-työkalu, jonka avulla edun todellinen vuotuinen arvo voisi tulla konkreettisemmaksi.

Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, vaikuttaako palkitsemisperusteiden tunteminen tosi-asiallisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja palkitsevuuden kokemukseen. Esi-merkiksi teemahaastatteluiden avulla kokonaiskuvaa voitaisiin arvioida paremmin. Palkitsemiseen liittyviä oikeudenmukaisuuden ja palkitsevuuden kokemuksia voitai-siin tutkia myös palkitsemiskeinokohtaisesti, sillä on myös mahdollista, että oikeuden-mukaisuuden ja palkitsevuuden kokemukset vaihtelevat eri palkitsemiskeinojen koh-dalla. Mikäli palkitsemiseen liittyvään tiedottamiseen tehdään muutoksia, voisi tule-vaaisuudessa tehdä vertailututkimuksen siitä, lisääntykö palkitsemisperusteiden tunte-minen kohdeyrityksessä ja millaisia vaikutuksia sillä olisi palkitsemisen oikeudenmu-kaisuuden ja palkitsevuuden kokemukseen.

Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka luotettava ja pätevä tutkimus on ja kuinka hyvin käytetyt menetelmät soveltuvat tutkimuksen kohteena olevan asian sel-vittämiseen. Tutkimusotteen tulee sopia sekä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön että kysymyksen asetteluun. Validissa tutkimuksessa sekä empiiriset havainnot että koko tutkimus itsessään kohdistuu siihen asiaan, jota tutkimuksessa oli tarkoituksena tutkia. Laadullisen aineiston reliabiliteettia voidaan koetella esimerkiksi aineiston puo-littamisella. Reliabiliteetin kannalta on myös tärkeää, että lukija voi tutkimusraportin perusteella seurata ja kritisoida tutkijan päättelyä. (Anttila 2006, 513–514, 517–518.)

Tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät sopivat siihen, mitä tällä opinnäytetyöllä haluttiin selvittää. Tutkimuskysymysten ja kyselyn avulla saavutettiin työn tavoitteet. Kyselylomakkeelle jäänyt virhe vaikutti siihen, kuinka vastaukset jakaantuivat tär-keimpien aineettomien palkitsemiskeinojen välillä. Aineiston luokittelun seurauksena virheen vaikutus kuitenkin hälveni, vaikkei se poistunutkaan täysin.

Raportissa on esitetty aineistosta saadut tulokset yksityiskohtaisesti, jotta niiden perusteella voidaan arvioida, millä tavalla johtopäätöksiin on päädytty. Aineiston reliabiliteettia arvioitiin aineiston puolittamisella. Puolitetusta aineistosta tarkasteltiin johtopäätösten kannalta oleellisia havaintoja siitä, että palkitsemisperusteiden tuntemisen ja palkitsemiseen liittyvän tiedon saatavuuden ja ymmärrettävyyden kokemus vaikuttaisivat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja palkitsevuuden kokemuksiin. Aineiston puolittamisen jälkeen tarkasteltu aineisto antoi samoja viitteitä korrelaation olemassa olost.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 11.2.2016. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1987-4>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy.
- Ammattinetti www-sivut. 2016. TE-palvelut. Viitattu 6.4.2016. www.ammattinetti.fi
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. 2. p. Hamina: Akatiimi Oy.
- Armstrong, M. 2010. Armstrong's Essential Human Resource Management Practice a Guide to People Management. London, UK & Philadelphia, USA: Kogan Page. Viitattu 31.1.2016. <https://www.ellibslibrary.com/book/9780749459895>
- Esimies. infon www-sivut 2016. Viitattu 25.3.2016. www.esimiesinfo.fi
- Finanssialan Keskusliiton www-sivut. 2016. Viitattu 13.4.2016. www.finanssiala.fi
- Hakonen, N. 2013. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 211–232.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin : palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hakonen, N. & Moisio, E. 2015. Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksesta A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 41–64.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Henkilöstörahasolaki. 2010. L. 5.11.2010/934 muutoksineen.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. p. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Ikävalko, H. 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksesta A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 105–120.
- Ikävalko, H., Hakonen, A & Vartiainen, M. 2014, Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia, 3/2014. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 10.2.2016. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12613/isbn9789526055718.pdf>

Juuti, P. 2013. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 351–374.

Jämsén, S. 2015. Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksesta A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 93–103.

Järnlström, M., Laiho, M. & Niemelä, E. 2010. Henkilöstöjohtamisen mittaaminen teoriassa ja käytännössä. Työntuuli 1, 58–66. http://henry.fi/files/626/Jarlstrom_Laiho_Niemela_TyonTuuli_2010.pdf

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Kohti kestävä työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 1.2.2016 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kerr, S. 1995. An Academy Classic: On a folly of rewarding A, while hoping for B. Academy of Management Executive Vol 9 No. 1. Viitattu 20.2.2016. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/search/>

Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 2012. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. 3. p. Helsinki: Edita.

Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 37–72.

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–134.

Mikulić, I., Šimunić, A. & Nikolić, M. 2013. Attitudes Toward Work and the Organization in the Context of a Bonus Reward System. Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ), Vol 4 No. 1. Viitattu 20.2.2016. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/search/>

Moisio, E., Lempäälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja Elinkeinoministeriö. https://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf

Murto, J. 2009. Tulospalkkiot ja tulospalkkiojärjestelmät työoikeudellisessa tarkastelussa. Teoksessa Lakimies. 6/2009, 911–933. Viitattu 23.3.2016. www.edilex-fi.lil-lukka.samk.fi/lakimies/6642.pdf

Okumus, F. 2003. A Framework to Implement Strategies in Organizations. Management Decision. Vol 41 No. 9. 871–882. Viitattu 3.2.2016. <http://search.proquest.com.lillukka.samk.fi/abiglobal/index?uicode=satapoly>

Pink, D. 2012. Drivkraft : den överraskande sanningen om vad som motiverar oss. 5. p. Sweden: Stockholm: BookHouse Editions.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Viitattu 25.3.2016. Helsinki: Talentum. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUIGGG>

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 21–34.

Slaaen, E. 2012. The Best Strategy is Only as Good as its Implementation. People & Strategy. Vol 23 No. 4, 7–8. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/search/>

Tiitinen, K-P. & Kröger, T. 2012. Työsopimusoikeus. Helsinki: Talentum.

Työaikalaki. 1996. L 9.8.1996/605 muutoksineen.

Työsopimuslaki. 2001. L 21.1.2001/55 muutoksineen.

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Työyhteisön monimuotoisuus on kestävä kehityksen henkilöstöstrategiaa. 2009. Varsinais-Suomen Yrittäjä. 09/2009. Viitattu 13.4.2016. <http://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/2595/Työyhteisön+monimuotoisuus+on+kestävän+kehityksen+henkilöstöstrategiaa>

Töissä finanssialalla: Tietoa toimialasta. 2015. Finanssialan keskusliitto. Viitattu 13.4.2016. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros/Sivut/default.aspx>

Vakuutusalan työehtosopimukset 1.11.2013 – 31.10.2016. 2013. Viitattu 6.4.2016. <http://finlex.fi/data/tes/stes3766-PT31vakuut1311.pdf>

Vakuutusyhtiöt Suomessa 2014 – Julkaisut ja tutkimukset 2015. 2015. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 13.4.2016. <http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/default.aspx>

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa M Vartiainen & J. Kauhanen (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 11–31.

Webropol Oy:n www-sivut. 2016. Viitattu 27.1.2016. www.vebropol.fi

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksesta A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–40.

Äimälä, M., Åsrtöm, J., Rautiainen, H. & Nyyssölä, M. 2007. Käytännön työoikeutta esimiehille. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

SÄHKÖPOSTIN SAATE

Lähtettäjä: Xxxx, Xxxx

Lähetetty: 21. maaliskuuta 2016 11:13

Vastaanottaja: xxxx

Aihe: Tiedätkö miten ja mistä sinua palkitaan?

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Huittisissa Kuninkaisten kampuksella liiketaloutta ja laadin opinnäytetyötäni palkitsemisesta. Tutkin, kuinka hyvin Xxxx työntekijät tuntevat työsuhteeseensa liittyvät palkitsemiskeinot ja niiden perusteet. Itse työskentelen Xxxx.

Vastaamisesi ja mielipiteesi ovat Xxxx tärkeitä, jotta Xxxx pystyisi kehittämään näitä asioita sinun parhaaksesi – vastaamalla voit todellakin vaikuttaa.

Vastausohjeet:

Varaa aikaa noin 10–15 minuuttia. Vastaa kysymyksiin ilman, että hakisit vastauksia tutkimukseen liittyvistä asioista muualta, sillä on tärkeää selvittää juuri sinun tämän hetkinen tietosi palkitsemista koskevista asioista. Vastauksista ei käy ilmi henkilöllisyytesi. Avoimiin kysymyksiin voit vastata halutessasi myös ruotsiksi. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä. Vastausaikaa on 5.4.2016 asti.

Kiitos vastauksestasi ja hyvää kesänodotusta!

<https://www.webropolsurveys.com/xxxxxx>

Ystävällisin terveisin

Xxxx Xxxx

PALKITSEMISEN KOKONAISUUS XXXX:SSA

Vastaa kysymyksiin ilman, että hakisit vastauksia tutkimukseen liittyvistä asioista muualta, sillä on tärkeätä selvittää juuri sinun tämän hetkinen tietosi palkitsemista koskevista asioista. Vastauksista ei käy ilmi henkilöllisyytesi. Avoimiin kysymyksiin voit vastata halutessasi myös ruotsiksi.

Taustamuuttajat**1. Työtehtävä**

- Xxxxx
- Xxxxx
- Xxxxx
- Xxxxx
- Xxxxx

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

3. Ikä

- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- yli 60 vuotta

4. Koulutus

- Perus- ja keskiaste
- Opistoaste (ennen vuotta 1998 valmistuneet)
- Alempi korkeakouluaste
- Ylempi korkeakouluaste

5. Työsuhteen kesto Xxxx

- Alle 1 vuotta
- 1–4 vuotta
- 5–9 vuotta

- 10–19 vuotta
- 20–29 vuotta
- Yli 30 vuotta

6. Millaisia työsuhteeseen liittyviä palkitsemiskeinoja tiedät Xxxx käytettävän?
(Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemiskeinot. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat työn sisältöön, itsensä kehittämiseen ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät ei-rahalliset palkitsemiskeinot)

- Aineellisia palkitsemiskeinoja?
- Aineettomia palkitsemiskeinoja?

7. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet työsuhteeseesi liittyviä palkitsemisperusteita Xxxx (eli millä tavoin osuutesi eri palkitsemiskeinoista määräytyy)?

4 Erittäin hyvin 3 Hyvin 2 Melko huonosti 1 Huonosti

8. Kuinka hyvin mielestäsi tiedät, miten Xxxx käytössä olevat palkitsemisperusteet liittyvät yhtiömme arvoihin ja strategiaan?

4 Erittäin hyvin 3 Hyvin 2 Melko huonosti 1 Huonosti

9. Valitse 5 sinulle tärkeintä aineellista palkitsemiskeinoa peruspalkka pois lukien

- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX
- Joku muu, mikä?

10. Valitse 5 sinulle tärkeintä aineetonta palkitsemiskeinoa

- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX

- XXXX
- XXXX
- Joku muu, mikä?

11. Kuinka oikeudenmukaisena koet palkitsemisen Xxxx?

4 Erittäin oikeudenmukaisena 3 Oikeudenmukaisena 2 Melko epäoikeudenmukaisena
1 Epäoikeudenmukaisena

10. Kuinka palkitsevina pidät Xxxx käytettäviä palkitsemiskeinoja?

4 Erittäin palkitsevina 3 Palkitsevina 2 En kovin palkitsevina 1 En lainkaan palkitsevina

11. Jos saisit päättää, minkä palkitsemiskeinon haluaisit Xxxx käytössä olevien palkitsemiskeinojen lisäksi?

12. Onko Xxxx palkitsemiskeinoissa sellaisia, joita et käytä lainkaan? Jos on niin mikä/ mitkä ja miksi?

13. Kuinka hyvin ja ymmärrettävästi palkitsemiseen liittyvä tieto on mielestäsi saatavilla?

4 Erittäin hyvin 3 Hyvin 2 Melko huonosti 1 Huonosti

14. Kuinka tarpeellisena pidät säännöllistä tiedottamista palkitsemisperusteista ja -keinoista?

4 Erittäin tarpeellisena 3 Tarpeellisena 2 En kovin tarpeellisena 1 En lainkaan tarpeellisena

15. Miten toivoisit saavasi enemmän tietoa palkitsemisperusteista ja -keinoista sekä henkilöstöeduista?

- intranetistä
- kehityskeskusteluista
- henkilöstöinfoista
- tiimipalavereista
- muulla tavoin, miten?

KYSELYN MUISTUTUSViesti

Lähtettäjä: Xxx, Xxx

Lähetetty: 1. huhtikuuta 2016 8:01

Vastaanottaja: Xxx

Aihe: Muistutus palkitsemiskyselystä

Hei,

käythän vastaamassa kyselyyn, ellet ole sitä vielä tehnyt. Vastausaikaa on 5.4.2016 asti. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Xxxx Xxxx

<https://www.webropolsurveys.com/xxx>